

# НАВЫКИ

SOFT SKILLS,

# СОВРЕМЕННОГО

ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

# ЮРИСТА

И КАЧЕСТВО ЖИЗНИ



под редакцией  
Анны Сорокиной  
и Дмитрия Грица

---



**ММЛОГОС**  
юридический институт



# НАВЫКИ

SOFT SKILLS,

# СОВРЕМЕННОГО

ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

# ЮРИСТА

И КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Под редакцией А. Сорокиной и Д. Грица

Рекомендовано  
Комиссией по высшему юридическому образованию  
Московского отделения Ассоциации юристов России  
в качестве учебно-практического пособия  
для практикующих юристов, а также студентов  
высших учебных заведений, обучающихся  
по специальности и направлению 40.00.00  
Юриспруденция



**МЛОГОС**  
юридический институт



Москва • 2021

УДК 34  
ББК 67.05  
Н15

Н15 **Навыки современного юриста : soft skills, повышающие эффективность и качество жизни [Электронное издание] /** Под ред. А. Сорокиной и Д. Грица. – Москва : М-Логос, 2021. – 459 с.

ISBN 978-5-6043338-8-4

Эта книга — синергия юриспруденции, психологии и бизнеса. Ее авторы — эксперты в различных областях soft skills — объединили свой опыт и знания, чтобы помочь современным юристам выйти на качественно новый уровень своей профессиональной и личной самореализации. Это первая книга, в которой описана вся взаимосвязанная система навыков: (1) эффективное мышление, (2) эмоциональный интеллект, (3) коммуникативные и (4) управленческие навыки юристов. Множество коучинговых моделей, техник и алгоритмов дополнены законами психологии и психологическими эффектами, и это все сквозь призму юридической практики. «Будь больше, чем юрист!» — это девиз Soft Skills Law Academy и основная идея книги.

Книга предназначена для юристов (уже практикующих и только начинающих), которые хотят достичь успеха, стать гармонично развитыми личностями и профессионалами, стремятся получать удовольствие от юриспруденции и своего развития в ней.

УДК 34  
ББК 67.05

Книга издается совместно с издательством «Статус».

ISBN 978-5-6043338-8-4

© Коллектив авторов, 2021  
© О. Кабисова, дизайн обложки и иллюстрации, 2021  
© М-Логос, 2021

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Дмитрий Гриц**, адвокат, медиатор, управляющий партнер Адвокатского бюро «Гриц и партнеры»: введение (в соавторстве с А. Сорокиной), глава 15 (в соавторстве с А. Сорокиной);

**Артём Гусев**, основатель бюро подготовки публичных выступлений «Глагол», организатор TEDx: глава 12 (в соавторстве с Ю. Сабукевич);

**Евгений Киселёв**, основатель команды бизнес-медиаторов M2B, медиатор, переговорщик, бизнес-тренер: глава 11 (в соавторстве с А. Сорокиной и В. Ралько);

**Юлия Сабукевич**, редактор бюро «Глагол»: глава 12 (в соавторстве с А. Гусевым);

**Анна Сорокина**, юрист, психолог, коуч, практикующий медиатор, основатель и генеральный директор Soft Skills Law Academy: введение (в соавторстве с Д. Грицем), главы 3, 4, 6–10, 11 (в соавторстве с Е. Киселёвым и В. Ралько), 13, 14, 15 (в соавторстве с Д. Грицем), 16;

**Василий Ралько**, юрист, коуч, медиатор, практикующий нотариус, бизнес-тренер Soft Skills Law Academy: главы 1, 2, 5, 11 (в соавторстве с Е. Киселёвым и А. Сорокиной).

## ЭКСПЕРТЫ

**Андрей Гривцов**, старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»

**Дмитрий Гриц**, адвокат, медиатор, управляющий партнер Адвокатского бюро «Гриц и партнеры»

**Анна Грищенкова**, партнер Адвокатского бюро «КИАП»

**Рафаэль Зохрабян**, директор по правовым вопросам и взаимодействию с органами власти группы Saint Gobain

**Артём Карапетов**, директор Юридического института «М-Логос»

**Сергей Савельев**, партнер юридической фирмы «Савельев, Батанов и партнеры»

**Юлий Тай**, управляющий партнер Адвокатского бюро «Бартолиус»

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Информация об авторах .....	3
Эксперты .....	4
Введение.....	13

## ЧАСТЬ I. ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

<b>Глава 1. Предпринимательское мышление .....</b>	<b>17</b>
1.1. Мышление юриста vs мышление предпринимателя. Зачем юристу предпринимательское мышление? .....	17
1.2. Проактивность и реактивность. Позиция автора и позиция жертвы .....	19
1.3. Зона влияния и зона забот.....	24
1.4. Персональная бизнес-модель .....	26
1.5. Умение замечать возможности .....	30
1.6. Видение, цели и их реализация.....	33
1.7. Образ желаемого будущего (Vision).....	34
1.8. Миссия. Сила смысла.....	36
1.9. Постановка целей. Модель SMART .....	38
1.10. Скорость реализации целей.....	40
1.11. Стратегия малых шагов .....	43
1.12. Гипотеза. Тестирование. Корректировка: антиперфекционизм .....	45
1.13. Имейте смелость ошибаться .....	47
<b>Глава 2. Критическое мышление .....</b>	<b>51</b>
2.1. Что представляет собой критическое мышление и в чем его ценность для юриста.....	51
2.2. Умение задавать вопросы.....	55
2.3. Критический анализ информации .....	58
2.4. Критическое мышление как инструмент обучения .....	63
2.5. Критический подход при формировании позиции.....	68
<b>Глава 3. Конструктивное мышление.....</b>	<b>78</b>
3.1. Обратная сторона позитивного мышления .....	78
3.2. Алгоритм SCORE как конструктивная оценка реальности .....	79
3.3. Развивайтесь через конструктивный анализ негативного опыта.....	82

3.4. Правила конструктивной коммуникации .....	85
3.5. Позитивный язык конструктивного поля взаимодействия.....	88
3.6. Конструктивные дискуссии .....	91
3.7. Ошибки юристов при обратной связи .....	93
3.8. Виды обратной связи .....	94
3.8.1. Алгоритм обратной связи Feedback Sandwich.....	95
3.8.2. Алгоритм обратной связи SBI Feedback Too .....	97
<b>Глава 4. Креативное мышление .....</b>	<b>99</b>
4.1. Зачем юристу мыслить творчески?.....	99
4.2. Какое полушарие мозга важнее? .....	103
4.3. Принципы творческой корпоративной культуры .....	104
4.4. «Стимуляторы» креативности.....	105
4.5. Визуализация доказательств .....	111
4.6. Интеллект-карта .....	114
4.7. Мозговой штурм .....	116
4.8. Техника SCAMPER.....	117
4.9. Техника Уолта Диснея.....	119
4.10. Экскурсия в «мир проекта» .....	120
<b>Глава 5. Стратегическое видение и системный подход.....</b>	<b>122</b>
5.1. Понятие целей и стратегии .....	122
5.1.1. Автоматический, тактический и стратегический подходы.....	122
5.1.2. Стратегический подход к развитию. Модель GROW.....	123
5.2. Системный подход.....	126
5.2.1. Значение системного подхода в работе юриста.....	126
5.2.2. Применение системного подхода на практике.....	128
<b>Глава 6. Управление вниманием – важнейший навык юриста XXI в. ....</b>	<b>130</b>
6.1. Зачем юристу управлять вниманием?.....	130
6.1.1. Деловая активность вместо ценности и результата.....	130
6.1.2. Ментальная инвалидность высококвалифицированных работников.....	132
6.1.3. Целительное действие «потока» .....	135
6.1.4. От навыка к сфокусированной жизни.....	136
6.2. Создание сфокусированного образа жизни .....	138
6.2.1. Планирование каждой минуты каждого дня .....	138

6.2.2. Систематическое погружение на глубину.....	139
6.2.3. Создание своих ритуалов .....	142
6.2.4. Медитация.....	144
6.2.5. Осознанное использование интернет-технологий .....	147
6.2.6. Фиксированный рабочий график.....	151
6.2.7. Осознанное восстановление.....	155

## **ЧАСТЬ II. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (EQ)**

### **Глава 7. EQ юриста как навык управления собой**

<b>и своими проявлениями.....</b>	<b>160</b>
7.1. Эмоциональный интеллект в работе юриста .....	160
7.1.1. Дилемма для юриста: подавлять нельзя чувствовать.....	160
7.1.2. Положительное значение эмоций и чувств для юриста.....	164
7.1.3. Эмоциональные смелость и гибкость юриста.....	167
7.1.4. EQ и его составляющие в профессиональной деятельности юриста .....	169
7.1.5. Базовые принципы эмоционального интеллекта.....	174
7.2. Юрист осознанный: что, как и когда осознаем .....	175
7.2.1. Мужество познакомиться с собой настоящим .....	175
7.2.2. Через осознание, понимание, прогнозирование к эмоциональной зрелости.....	176
7.2.3. Дневник чувств и как его вести.....	179
7.3. Управление своими эмоциями и осознанная смена эмоциональных состояний .....	182
7.3.1. Общие техники управления состояниями .....	182
7.3.2. Алгоритм работы с собственным гневом.....	185
7.3.3. Работа с печалью .....	187
7.3.4. Работа со страхом .....	189
7.3.5. Работа с чувством неопределенности .....	190
7.3.6. Работа с тревогой .....	191

### **Глава 8. EQ юриста во взаимоотношениях**

<b>с другими людьми .....</b>	<b>193</b>
8.1. Фундамент управления взаимоотношениями.....	193
8.1.1. Принципы управления взаимоотношениями .....	193
8.1.2. Пошаговый план управления полем взаимодействия .....	195

8.1.3.	Калибровка, эмпатия, гармонизация как необходимые условия управления полем взаимодействия .....	196
8.2.	Как юристу говорить с людьми на понятном для них языке .....	200
8.2.1.	«Я и эти странные люди» .....	200
8.2.2.	Модель DISC .....	202
8.2.3.	Модель базовых эмоций и потребностей .....	204
8.2.4.	Типология по ценностям .....	210
8.2.5.	Типология по типам мышления .....	213
8.2.6.	Типология по локусу контроля .....	214
8.3.	Управление сложными взаимоотношениями .....	216
8.3.1.	Работа с агрессией другого человека .....	216
8.3.2.	Контролируемый эмоциональный выпад .....	222
8.3.3.	Работа с чувством вины .....	222
8.4.	Создание конструктивного поля взаимодействия .....	224
8.4.1.	Эмоции конструктивного поля .....	224
8.4.2.	Метод основных потребностей .....	226

## **Глава 9. Стрессоустойчивость и профилактика**

<b>профессионального выгорания юриста .....</b>	<b>228</b>	
9.1.	Стресс и профессиональное выгорание юристов .....	228
9.1.1.	Что вгоняет в стресс юристов? .....	228
9.1.2.	Симптомы профессионального выгорания .....	236
9.1.3.	Профессия vs работа .....	238
9.2.	Пять навыков стрессоустойчивости и профилактики профессионального выгорания .....	243
9.2.1.	Навык № 1. Целеполагание и осознанность .....	243
9.2.2.	Навык № 2. Ресурсная фокусировка внимания .....	244
9.2.3.	Навык № 3. Забота о том, что больше тебя .....	246
9.2.4.	Навык № 4. Постоянное развитие .....	247
9.2.5.	Навык № 5. Восстанавливающий отдых .....	250

## **ЧАСТЬ III. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ**

<b>Глава 10. Юрист на переговорах .....</b>	<b>255</b>	
10.1.	Подготовка к переговорам .....	255
10.1.1.	Юрист на переговорах: в чем особенность? .....	255
10.1.2.	Подготовка по модели GROW .....	256
10.1.3.	Определение зоны возможного соглашения .....	258

10.1.4.	Таблица Negotek Prep.....	260
10.1.5.	Подготовка по модели ПИП.....	266
10.1.6.	Групповые переговоры.....	269
10.1.7.	Коммуникационное поле переговоров.....	272
10.1.8.	Изучение контрагента и личности представителей.....	274
10.2.	Ведение переговоров.....	275
10.2.1.	Переговоры по алгоритму SCORE.....	275
10.2.2.	Управление вопросами.....	277
10.2.3.	Фокусирующие слова.....	280
10.2.4.	Работа с возражениями.....	281
10.2.5.	Онлайн-протоколирование.....	284
<b>Глава 11.</b>	<b>Управление конфликтами и медиация.....</b>	<b>286</b>
11.1.	Общие положения о конфликте.....	286
11.1.1.	Роль юриста в конфликте.....	286
11.1.2.	Понятие конфликта. Юридический конфликт и спор о праве.....	287
11.1.3.	Стадии эскалации конфликта.....	289
11.2.	Разрешение конфликта.....	293
11.2.1.	Стратегии поведения сторон в конфликте.....	293
11.2.2.	Гарвардская модель разрешения конфликтов: от позиций к интересам.....	295
11.2.3.	Разрешение конфликта по принципу «Выиграл/Выиграл». Инструменты конфликт-менеджмента.....	298
11.2.4.	Выработка решения. Тестирование решения на реальность.....	304
11.3.	Медиация.....	307
11.3.1.	Медиация и ее основные принципы.....	307
11.3.2.	Роль и задачи медиатора.....	309
11.3.3.	Юристы и (или) медиаторы.....	311
11.3.4.	Процедура проведения медиации.....	312
11.3.5.	Медиативное соглашение сторон.....	321
11.3.6.	Когда возможна медиация.....	322
<b>Глава 12.</b>	<b>Публичные выступления юриста.....</b>	<b>324</b>
12.1.	Введение.....	324
12.1.1.	Смысл важнее формы.....	324
12.1.2.	Ренессанс публичных выступлений.....	325
12.1.3.	Тенденции в выступлениях.....	325
12.1.4.	«Продуктовый» подход.....	327

12.2. Как готовиться к выступлению .....	328
12.2.1. Фреймворк подготовки публичных выступлений.....	328
12.2.2. Контекст .....	329
12.2.3. Анализ аудитории.....	330
12.2.4. Постановка целей .....	331
12.2.5. Генерирование идей.....	333
12.2.6. Поиск сути.....	333
12.2.7. Логика. Создание структуры.....	334
12.2.8. Bullshit Test.....	340
12.2.9. Эмоции. Украшение речи.....	340
12.2.10. Репетиция.....	341
12.2.11. Визуализация и слайды .....	344
12.3. Техническая подготовка онлайн и офлайн .....	345
12.3.1. Чек-лист для очного выступления .....	345
12.3.2. Чек-лист для онлайн-выступления.....	347
12.3.3. Как развивать навык самому .....	350

## **Глава 13. Профессиональный бренд и нетворкинг**

<b>современного юриста .....</b>	<b>355</b>
13.1. Профессиональный бренд юриста .....	355
13.1.1. Не каждый бренд одинаково полезен.....	355
13.1.2. Семь принципов гармоничного бренда.....	357
13.1.3. Гармоничный бренд юриста.....	369
13.2. Нетворкинг в юридической практике .....	370
13.2.1. Networking, netgiving или просто человеческое общение?.....	370
13.2.2. Пять принципов гармоничного нетворкинга.....	373
13.2.3. Самопрезентация.....	379
13.2.4. Полезные мероприятия для юриста .....	382

## **Глава 14. Клиентоориентированность юриста .....**

<b>385</b>	
14.1. Забота, доверие, качество .....	385
14.1.1. Клиенты или доверители?.....	385
14.1.2. Кто такие внутренние клиенты?.....	386
14.1.3. Качество сервиса как конкурентное преимущество.....	387
14.2. От технического эксперта к бизнес-партнеру .....	388
14.2.1. Эволюция взаимоотношений «юрист – доверитель».....	388
14.2.2. Четыре подхода к построению отношений .....	391
14.3. Как стать юристом, которому доверяют.....	395
14.3.1. Формула создания доверия.....	395

14.3.2. Четыре основы доверия.....	400
14.3.3. Два драйвера отношений с доверителем.....	402
14.3.4. Доверитель всегда прав? .....	402
14.3.5. О чем думают ваши доверители? .....	403

## ЧАСТЬ IV. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

### Глава 15. Лидерство и командообразование

<b>в юридической практике</b> .....	406
15.1. Кто такой лидер? .....	406
15.1.1. Лидерство – это не про вас.....	406
15.1.2. Модели и формулы лидерства .....	407
15.1.3. Лидер и корпоративная культура компании.....	411
15.1.4. Пять уровней корпоративной культуры .....	412
15.2. «Апатичные жертвы» .....	414
15.2.1. Признаки «апатичных жертв» .....	414
15.2.2. Где обитают «апатичные жертвы»? .....	415
15.2.3. Отношение «апатичных жертв» к миссии и ценностям .....	416
15.2.4. Лидер и «апатичные жертвы».....	417
15.3. «Одинокие звезды».....	419
15.3.1. Признаки «одиноких звезд».....	419
15.3.2. Пространство, где «звезды» блистают.....	420
15.3.3. К «звездам» нужен особый подход .....	421
15.4. Гордость за команду.....	423
15.4.1. Признаки настоящих команд .....	423
15.4.2. Командное пространство .....	425
15.4.3. Лидерство, ведущее от гордости к вдохновению .....	425
15.5. «Вдохновленные возможностями».....	426
15.5.1. Признаки команд, меняющих мир.....	426
15.5.2. Открытость, доверие и игра.....	428

### Глава 16. Управление временем и жизнью:

<b>лайф-менеджмент юристов</b> .....	430
16.1. Управление временем и жизнью.....	430
16.1.1. Время – это жизнь.....	430
16.1.2. Три поколения управления временем.....	432
16.1.3. Побочные эффекты планирования без осознанности.....	434
16.1.4. Наркотическая зависимость от срочности.....	438

---

16.2. Четвертое поколение тайм-менеджмента .....	439
16.2.1. Метафора дерева .....	439
16.2.2. Законы жизни .....	440
16.2.3. Принципы управления временем и жизнью .....	443
16.2.4. Vision и Mission юриста .....	445
16.2.5. Баланс потребностей как основа гармонии в жизни .....	446
16.2.6. Роли как каналы реализации потребностей .....	448
16.2.7. Целеполагание четвертого поколения тайм- менеджмента .....	451
16.2.8. То, без чего все это бессмысленно .....	457

## ВВЕДЕНИЕ

Приветствуем вас, дорогой читатель!

Давайте знакомиться! Наверняка, вы юрист или только планируете им стать и, скорее всего, вы уже слышали что-то о soft skills, о значимости этих навыков для современных юристов. Если вы хотите побольше узнать о них, эта книга для вас!

Мы, Анна Сорокина (юрист, психолог, медиатор, основатель Soft Skills Law Academy) и Дмитрий Гриц (адвокат, медиатор, управляющий партнер Адвокатского бюро «Гриц и партнеры») – редакторы и создатели идеи этой книги, собрав замечательную команду авторов, постарались создать сплав из достижений юриспруденции, психологии и бизнес-практики, чтобы рассказать, какие именно навыки помогут юристу стать кем-то гораздо большим, чем просто юрист, стать гармоничной и целостной личностью. Мы убеждены, что успех в профессии невозможен без любви к своему делу и в том числе к процессу своей профессиональной самореализации. Из этой книги вы узнаете не только об алгоритмах, техниках и бизнес-моделях. Мы поделимся нашим видением того, как любить то, что вы делаете, и делать то, что вы любите.

Мы долго искали русскоязычный термин, который заменил бы англицизм soft skills (мягкие, гибкие, дополнительные, практические навыки, мета-навыки и пр.). Но, к сожалению, единого термина, обозначающего суть понятия soft skills for lawyers, не нашлось. Давайте договоримся, что мы под ним будем понимать *личные* качества и навыки юриста, не только повышающие его профессиональную эффективность, но и влияющие на то, как складывается его жизнь в целом. Ведь, например, развитая эмпатия, умение слушать и слышать других людей влияют не только на уровень профессионального взаимодействия, но и на отношения человека (в том числе юриста) в личной жизни.

Юристы любят вводить оговорки, поэтому и мы сразу оговорим следующее:

1. Описываемые нами в этой книге soft skills юриста не противопоставляются hard skills – знанию законодательства, доктрины и судебной практики. *Можно идеально знать право, но не уметь конструктивно мыслить, общаться с людьми, управлять своими эмоциями, временем и жизнью.* В этом случае шансы на успех в профессии (да и в жизни в целом) сильно снижаются. Справедлива и обратная ситуация – можно эффектно выступать, быть эмпатичным и хариз-

матичным коммуникатором, но не знать право. Так можно стать отличным оратором, но не юристом. Поэтому мы убеждены, что секрет успеха современного юриста заключается в синергии обеих групп навыков, в их балансе и постоянном развитии.

2. Описанные в нашей книге навыки – это не набор искусственных техник, а полноценная система взаимосвязанных навыков, являющихся продолжением личности человека. Развитие этих навыков невозможно без глубокой личной трансформации, изменения мировосприятия, мышления, убеждений, отношения к себе и другим людям. Фундаментом и базой в развитии описываемых нами навыков являются **эффективное мышление и эмоциональный интеллект**. Надстройку, развитие которой невозможно без этой самой базы, представляют собой **коммуникативные** (ведение переговоров, разрешение конфликтов и медиация, публичные выступления, профессиональный бренд и нетворкинг, клиентоориентированность) и **управленческие** (лидерство, командообразование, управление временем и жизнью) **навыки**. Именно по этой системе построена структура нашей книги.

3. Только прочтение этой книги, как и любой другой, не даст вам никаких ощутимых результатов без применения описанных в ней идей на практике. Более того, мы рассказываем о *навыках*, а навыки не приобретаются одномоментно! Они развиваются при условии постоянного их совершенствования. Невозможно научиться плавать или кататься на велосипеде, прочитав книгу о том, как это делать.

Внимательно прочитайте следующий текст:

«Каждая рука совершает широкий гребок вдоль оси тела пловца, во время чего ноги, в свою очередь, тоже попеременно поднимаются и опускаются. Лицо пловца находится в воде, и лишь периодически во время гребка голова поворачивается, чтобы сделать вдох».

Можно внимательно изучить картинки и видеоуроки о том, как плавать кролем. Только этого недостаточно, чтобы действительно научиться хорошо плавать. Более того, эти знания не помогут спасти вам или кому-то другому жизнь. Потому что вы знаете, как это звучит в теории, но недостаточно практиковались, а оттого так и не научились плавать.

В связи с этим наш призыв: практикуйте навыки! Нельзя научиться выступать публично, только прочитав книгу Радислава Гандапаса или посмотрев лучшие TED Talks. Нельзя научиться креативно мыслить, посмотрев видеоуроки о латеральном мышлении (Эдвард де Боно), изучив механику дизайн-мышления или креативную методологию CRAFT.

Наш совет: выберите один навык, который, как вам кажется, для вас сейчас наиболее актуален, и начните его развивать шаг за шагом, и у вас тут же возникнут очень важные вопросы. Например, с какой периодичностью должна поворачиваться голова во время гребка (ведь я задыхаюсь там, под водой!). И вы поймете, что дыхание должно быть ритмичным и будете связывать перерывы между вдохами с количеством гребков. А может и нет. Но вы по крайней мере об этом задумаетесь и спросите.

А потом, когда вы разовьете до нужного вам уровня один навык, беритесь за второй.

Не переставайте познавать теорию гибких навыков, но начните, наконец, их практиковать.

Знаний недостаточно для мастерства. Только сочетание «знать» (знание), «уметь» (умений) и «делать» (мотивации, желания действовать определенным образом) может привести к истинному профессионализму. Поэтому мы очень хотим, чтобы эта книга стала для вас проводником в мир навыков и методичной их отработки на практике.

4. В каждой главе этой книги вы найдете ссылки на литературу, рекомендуемую нами для изучения. Мы осознаем, что большинство таких книг по бизнес-психологии и личному росту написаны американскими авторами для американских читателей про американский контекст и российские реалии не всегда совместимы с этими идеями. Мы стремились адаптировать ценные идеи авторов книг по эффективности и личностному развитию к реальной жизни современного юриста в России. Большинство таких идей мы испробовали на себе, испытали на практике, внесли в них свои коррективы и теперь можем ответственно рекомендовать их вам как проверенные работающие методы или не рекомендовать как оторванные от наших реалий.

5. Мы считаем, что юридическая услуга должна быть человекоцентричной и является фидуциарной (от лат. *fiducia* – доверие), основанной на лично-доверительных отношениях сторон. Именно поэтому в нашей книге людей, обращающихся за юридической услугой и помощью, мы называем **доверителями**, а не клиентами или заказчиками. Мы понимаем, что этот термин больше применим в адвокатской практике, но считаем, что любой юрист, независимо от своей специализации, может называть так людей, которым он помогает, используя свои юридические знания. Если вы не разделяете наш подход и вам ближе термин «клиенты», это ваш выбор и право. Каждый говорит на том языке, что ему по душе.

«Soft skills определенно важны для практикующего юриста. Примерно в той же степени, что и hard skills, поскольку без крепких знаний права не получится стать успешным юристом. Однако без soft skills трудно добиться успеха в практической деятельности».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Если вы открыты новому восприятию юридической профессии, готовы развиваться в ней, получая от этого удовольствие и энергию, эта книга именно для вас. Мы очень хотим, чтобы наша книга стала для вас началом перехода на совершенно новый уровень не только профессионального, но и личного развития. И мы будем рады, если она будет сопровождать вас в увлекательном путешествии личного роста.

Пожалуйста, пишите нам, если у вас появятся вопросы по содержанию этой книги или ее усовершенствованию, если захотите поделиться своими успехами и достижениями, если у вас возникнут идеи партнерства: [as@softskillslawacademy.com](mailto:as@softskillslawacademy.com). Мы будем рады обратной связи!

А теперь вперед! Навстречу вашей новой версии себя!

# ЧАСТЬ I

## ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

### Глава 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

#### **1.1. Мышление юриста vs мышление предпринимателя. Зачем юристу предпринимательское мышление?**

Есть распространенное мнение о том, что мышление юриста прямо противоположно предпринимательскому мышлению. Предприниматель нацелен на поиск позитивных сценариев развития, видит вокруг возможности, зачастую строит отношения с партнерами и контрагентами, основываясь на доверии, берет на себя ответственность и идет на риск. Одновременно юрист видит вокруг угрозы и потенциальные проблемы, стремится оформить любые договоренности с помощью документов и создать систему гарантий, нацелен на минимизацию рисков и ответственности в будущем. Ценность юристов для предпринимателей во многом заключается в таком взаимодополнении и уравнивании позиций, позволяющем учесть как выгоды, так и потенциальные проблемы каждого проекта. Но чаще всего юрист просто не может донести до «видящего возможности» предпринимателя это ценностное взаимодополнение, находясь в своей полярной точке «недоверия и риска». А оттого и результат совместной работы становится неэффективным.

Зачем юристу овладевать предпринимательским мышлением?

Дело в том, что деятельность юриста не сводится исключительно к анализу рисков проекта и составлению необходимых документов. Юрист сам может буквально выступать в роли предпринимателя – развивать собственную практику, в которой ему необходимо привлекать доверителей, думать о собственной специализации и позиции на рынке. Даже если юрист работает не самостоятельно, а, например, в консалтинговой компании или инхаусе, в определенный момент он может достигнуть своего потолка как специалист, и для дальнейшего

роста ему станет жизненно необходимым именно предпринимательское мышление – умение взаимодействовать с доверителями и внутренними заказчиками, создавать новые юридические продукты, ясно понимать цели и задачи бизнеса.

Ключевым является тот факт, что предпринимательское мышление может быть крайне полезно любому человеку, даже если он не выступает в роли бизнесмена. Предпринимательский подход позволяет значительно эффективнее работать над реализацией любого конкретного проекта и рассматривать всю свою карьеру или даже жизнь как один большой бизнес-проект.

«Предпринимательское мышление – это понимание направления развития собственного бизнеса, умение оценить ситуацию глазами клиента, в том числе с точки зрения его бизнеса, умение оценить возможные риски для бизнеса, финансовая грамотность».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Принято считать, что предприниматель – владелец какой-то компании, в распространенном смысле этого слова «работает на себя». А тот, кто является наемным работником, никак не может претендовать на статус предпринимателя. Иногда предпринимателей и не-предпринимателей ошибочно разделяют в зависимости от наличия или отсутствия у человека статуса ИП.

Возможно, такое разграничение и имеет смысл с точки зрения экономики или юриспруденции, но с точки зрения человеческой жизни оно бесполезно, поскольку не отражает более глобального сущностного различия. Суть предпринимательства в том, что человек в своей деятельности «исходит из себя», ставит свои цели, строит жизненные планы и сознательно движется к ним.

Можно задать несколько простых вопросов:

- Зачем я занимаюсь этим?
- Что я хочу получить от этого дела?
- Получаю ли я это сейчас?
- Что я готов отдавать за это, а что нет?
- Является ли это дело наилучшим способом достижения моих целей?
- Получаю ли я удовольствие от того, что делаю?
- Как я вижу перспективу своего развития в будущем?

Если человек способен дать себе четкие ответы на эти вопросы, то он работает на себя (для себя), в какой-то мере выступая предпринимателем. Если же нет, то, чем бы он ни занимался и сколько бы денег ни имел на банковском счете, он работает не на себя, а значит, никогда не получит реального удовлетворения ни от процесса, ни от результата собственной деятельности.

Каждый человек независимо от того, чем он занимается, может превратить свою деятельность в собственный предпринимательский проект, подойдя к ней как настоящий бизнесмен к своему предприятию. Ключевые правила ведения бизнеса и инструменты предпринимательского мышления применимы к любой человеческой деятельности, и работа юриста здесь не исключение. Просто необходимо обозначить, что в каждом конкретном случае будет являться «доходом» (ради чего все это), а что «расходом» (какие ресурсы необходимо вложить: деньги, время, усилия и др.), после чего нужно увеличивать одно и уменьшать другое без потери качества и ценности, мысля на перспективу и получая удовольствие от процесса.

Также понимание предпринимательской логики будет полезно юристу во взаимодействии с доверителями (или внутренними заказчиками для инхаус-юриста), позволит лучше понять интересы и задачи бизнеса и находить адекватные юридические инструменты для их реализации. Предпринимательское мышление также способствует лучшему пониманию интересов граждан в решении их семейных, наследственных и жилищных споров, так как помогает эффективно коммуницировать, расставлять приоритеты и находить взаимовыгодные решения.

## **1.2. Проактивность и реактивность. Позиция автора и позиция жертвы**

Упрощенные модели человеческого поведения исходят из того, что человек устроен сложнее, чем другие животные, но его мышление и деятельность работают по схеме «стимул – реакция», характерной для любого животного.

Из внешнего мира приходит стимул и вызывает в человеке ответ в виде реакции. Это означает, что сама по себе реакция определяется именно стимулом. Таким образом, состояние, эмоции, мысли и поступки человека обусловлены событиями внешнего мира и действиями других людей.

Реактивный человек существует именно по такому принципу – его мышление является производным от воздействия окружающей среды. Успехи, даже случайные, приводят его в восторг, а неудачи вы-

зывают угнетенное состояние. Позитивное отношение окружающих людей, хорошая погода или вкусная еда поднимают ему настроение, а обратное, наоборот, портит.

«Бизнес-мышление – это ориентация на поиск возможностей, а не перечисление рисков».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

*Ключевой характеристикой предпринимательского мышления является его проактивность.*

Человек обладает свободой воли, и под действием одного и того же набора внешних стимулов разные люди могут действовать по-разному. Концепция проактивности исходит из того, что между стимулом и реакцией существует момент, когда человек принимает решение, делает выбор, руководствуясь своими внутренними убеждениями, принципами, ценностями и целями. Проактивному человеку удастся сохранить себя даже в тяжелых жизненных обстоятельствах, принимать самостоятельные решения и действовать исходя из собственных ценностей, а не внешних обстоятельств.

Если в человеке превалирует реактивное мышление, в нем развивается **позиция жертвы**. Такой человек считает, что не контролирует собственную жизнь, уверен, что все зависит от других людей и обстоятельств, склонен обвинять окружающих. От жертвы ничего не зависит, она не способна ничего изменить и может лишь надеяться на благосклонность со стороны окружающего мира, которая чаще всего не наступает. У позиции жертвы есть свой набор выгод, которые она дает человеку, и одновременно набор цен – того, чем человек за это платит, чего лишается. Наглядно это продемонстрировано в следующей таблице.

ПОЗИЦИЯ ЖЕРТВЫ	
Выгоды	Цены
Экономия сил и энергии. Можно ничего не менять, ведь все зависит от внешних условий	Если внешние условия не меняются, то у человека не появляется значимых результатов в жизни (деньги, карьера, профессионализм)

ПОЗИЦИЯ ЖЕРТВЫ	
Выгоды	Цены
Нахождение в зоне комфорта, в которой отсутствуют риски и неожиданности	Усталость и упадок сил, скука, отсутствие перемен, сильных эмоций
Возможность быть «правым» и обвинять обстоятельства и окружающих людей	Разрушение отношений, отсутствие развития, человек ничему не учится на опыте
Если все зависит исключительно от внешней среды, то человек не несет никакой ответственности за свою жизнь и свои результаты	Нет возможности изменить что-либо, повлиять на ситуацию, получить новые результаты
Жалость и сочувствие со стороны окружающих	Нет уверенности в себе, веры в собственные силы

Юрист, исходящий из позиции жертвы, зачастую склонен критиковать действующее законодательство, надеясь на то, что со временем оно изменится, или на проблемы судебной системы, ожидая, что совсем скоро ему дадут новую судебную систему, или жаловаться на экономический кризис, из-за которого доверители сокращают расходы на юридическое сопровождение. При таком отношении выход остается один – ждать, когда факторы, на которые юрист никак не может повлиять, изменятся, и с умным видом рассуждать о том, что российское право «сильно отстало от английского».

Преобладание проактивного подхода в жизни человека приводит его к **позиции автора** – человека, который считает свою жизнь результатом собственного выбора, смотрит на нее как автор на свое произведение. Сталкиваясь с проблемами и трудностями, он видит в них не случайные удары судьбы, а проявления авторского замысла. Свои реакции такой человек воспринимает как продукт собственного сознания. Он верит, что трудности должны научить его чему-то новому, помочь ему стать сильнее и мудрее. Проактивный человек не ждет, когда ему представится возможность, когда его заметят или кто-то создаст ему благоприятные условия. Он движется своим путем к собственным целям, но при этом, конечно же, активно взаимодействует с окружающим миром и другими людьми, но в отличие от реактивного человека, он не столько подстраивается под них, сколько ищет взаимовыгодные начала такого взаимодействия, обеспечивая достижение собственной цели и выгодно используя

возможности, которые предоставляет ему окружающая действительность. В таблице ниже отражены основные выгоды, которые получает человек от пребывания в позиции автора, и основные цены, которые он за это платит.

ПОЗИЦИЯ АВТОРА	
Выгоды	Цены
Возможность управлять собственной жизнью и менять мир	Полная ответственность как за успехи, так и за неудачи
Большой масштаб проектов, задач и результатов	Необходимость много работать, действовать и постоянно учиться
Яркая, насыщенная, интересная жизнь	Непредсказуемость, отсутствие стабильности и комфорта
Уверенность в себе, возможность влиять на людей	Зависть, неодобрение или насмешки со стороны ряда окружающих

Проактивность и авторская позиция являются краеугольным камнем предпринимательского мышления. Только человек, уверенный в своей возможности влиять на окружающий мир и менять его по своему усмотрению, а также менять себя так, как считает нужным, готов брать на себя ответственность и идти вперед, воспринимая неудачи как уроки, благодаря которым можно стать сильнее, добиться успеха в профессии.

Юрист, мыслящий проактивно, в любых, даже самых сложных условиях ищет возможности, вычленяет те сферы, на которые может повлиять, и гибко перестраивает собственную практику исходя из возможностей правовой системы и рынка. Если сложившаяся практика его не устраивает, он предпочитает не жаловаться, а прилагать все усилия для того, чтобы изменить ее.

Здесь важно уйти от упрощенной черно-белой картины мира. Быть жертвой не хорошо и не плохо. Это просто выбор человека. И каждый из нас, когда уже совсем не хватает сил, проявляет себя как жертва: может пожаловаться своему близкому человеку. И это нормально. Важно замечать в себе это проявление, даже разрешать себе изредка быть «жертвой», но потом осознанно менять свое отношение к жизни и к своим реакциям на ее сюрпризы.

Изменение своих реакций и формирование проактивного мышления – сложный многоэтапный процесс. Вначале человек начинает

апостериори замечать свои типичные реакции на ситуацию, видеть эту реактивность. Затем, продолжая осознанно наблюдать за реакциями, он начинает отслеживать их уже в моменте проявления и может менять свои действия. Если этот этап успешно освоен, то впоследствии возникает та самая проактивность, благодаря которой можно совершать выбор еще до того, как стандартная реакция сработала.

### **Рефрейминг – смена рамки**

Позиция автора также является инструментом, который можно применять для решения практических жизненных задач. Чтобы эффективно использовать его, необходимо пройти процедуру рефрейминга, или смены рамки. Для этого необходимо вспомнить ситуацию из вашей жизни, на которую вы смотрели исключительно с позиции жертвы. Произошедшее казалось несправедливым, хотелось, чтобы этого опыта попросту не было. Задача заключается в том, чтобы придать той же самой картине новую рамку – авторскую позицию. Посмотрите на выбранную ситуацию с позиции автора (она определенно имела смысл с точки зрения авторского замысла) и ответьте для себя на следующие вопросы:

- Для чего эта ситуация была необходима вам?
- Чему она могла бы вас научить?
- За что вы ей благодарны?
- Какие ваши качества и действия привели к ее возникновению?
- Что вам необходимо изменить в себе, чтобы подобное не происходило в будущем?

Все эти вопросы являются отражением авторской позиции и проактивного мышления, они позволяют извлечь из любой ситуации максимум пользы. Эта практика является достаточно сложной, потому что лишает многих людей привычной возможности жаловаться на несправедливость и видеть себя жертвой. Если человек рассматривает ситуацию с авторской позиции, то на него сразу же ложится ответственность как за возникновение проблемы, так и за ее разрешение.

В китайском языке есть два иероглифа, обозначающих кризис. Один из них имеет значение «проблема», а другой – «возможность». Проактивный подход и авторская позиция позволяют посмотреть на любую сложную ситуацию именно с позиции возможностей, которые она дает, и использовать ее в собственных интересах.

Важным элементом предпринимательского мышления является ориентация на результат как на главный критерий оценки деятельности. В то же время зачастую в сознании многих людей срабатывает следующая ложная формула:

## РЕЗУЛЬТАТ = ОТСУТСТВИЕ РЕЗУЛЬТАТА + КРАСИВАЯ ИСТОРИЯ ОБ ЭТОМ

Это означает, что люди не достигают результата и поставленных целей, но при этом тратят много времени на то, чтобы рассказать самим себе и окружающим красивую историю, объясняющую, почему результат не был достигнут. При этом у них есть полноценная иллюзия того, что итог является равноценным, и наличие красивой истории вполне заменяет результат.

Красивая история всегда строится по одному и тому же сценарию. В ней есть главный герой – «светлый рыцарь», который борется с «драконом» в лице обстоятельств и других людей. В итоге герой, естественно, погибает, так и не справившись со своим «драконом», но красивой и героической смертью, под бурные аплодисменты и плач толпы. Юрист может часами рассказывать о серьезных причинах, по которым он не подал апелляционную жалобу, не скорректировал договор или не изучил весь спектр возможных рисков. В этих историях будут фигурировать невыносимые помощники судей, сложные доверители, безответственные коллеги. Эти истории очень увлекательны, но *значение* будет иметь одно: достигнут результат или нет.

В каждый момент времени у нас есть выбор – во что вкладывать свое внимание и силы – в достижение результата или в создание красивой истории, оправдывающей его отсутствие. В большинстве случаев, если собраться и полностью включиться в процесс достижения целей, не думая при этом о путях отступления и аргументах на тему того, почему чего-то добиться невозможно, количество результатов и достигнутых целей вырастет в разы.

Важно научиться отслеживать свои красивые истории, типичные оправдания отсутствия результата. Как бы тяжело это ни было, но для начала необходимо признаться себе в тех случаях, когда результата нет, а вместо него есть набор красивых историй. Пока человек не признает этого сам, он ничего не сможет сделать для того, чтобы результат появился.

### 1.3. Зона влияния и зона забот

Наблюдение за успешными людьми раз за разом демонстрирует один любопытный факт. Все они с головой погружены в свои дела и проекты, интересуются каждым их аспектом и готовы говорить о них часами. Но при этом к темам, которые волнуют практически

всех в обществе, они подчас совершенно равнодушны, а иногда поразительно несведущи<sup>1</sup>. Чем-то они подобны Шерлоку Холмсу из произведений Артура Конан Дойля, который не знал, вращается Земля вокруг Солнца или наоборот. И объяснение экстравагантного детектива очень похоже на то, что говорят предприниматели – Холмс искренне не понимал, как это знание поможет ему в жизни и на что оно может в действительности повлиять.

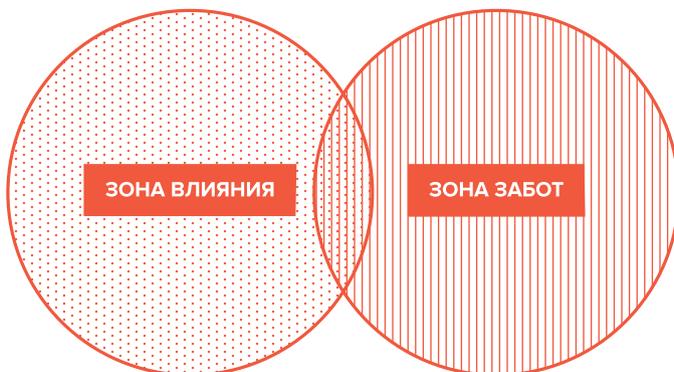


Рис. 1. Зона влияния и зона забот

У людей существует две важные сферы жизни, и от того, как они пересекаются, во многом зависят продуктивность и успешность человека:

- **зона забот** – это то, что находится в фокусе внимания человека, на что он тратит свое время, о чем думает и за что переживает;
- **зона влияния** – то, на что человек в реальности может повлиять своими действиями, то, что он контролирует и может изменить.

Эти зоны могут соотноситься по-разному. На рис. 1 продемонстрирована ситуация, когда эти две сферы имеют небольшое пространство пересечения. Это означает, что большую часть времени и внимания человек инвестирует в то, что не относится непосредственно к его жизни, то, на что он не влияет. К примеру, он много читает про политику и обсуждает политические события, при этом не участвуя активно в политической деятельности, не строя политическую карьеру. Он тратит время на серфинг в социальных сетях, читает новости о жизни звезд или изучает предметы, которые ему интересны, но на

<sup>1</sup> Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: пер. с англ. 13-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 97.

практике не связаны с его жизнью. При этом те вопросы, которые реально могут изменить его жизнь, помочь в профессиональном развитии и построении карьеры, он обходит своим вниманием как сложные или неинтересные. Очевидно, что профессиональный прогресс такого человека будет крайне медленным, несмотря на то, что он может показаться разносторонним, эрудированным и интересным собеседником.

Если посмотреть на эту ситуацию с точки зрения позиции автора и жертвы, которые мы разбирали ранее, становится очевидным, что человек, исходящий из позиции жертвы, большую часть времени пребывает вне зоны своего влияния. Он может долго и уверенно рассуждать о том, что в стране или отрасли устроено неправильно и как все должно было бы работать, однако предпочитает не брать на себя ответственность за то, на что в состоянии повлиять.

Предпринимательское мышление отличает способность объединять эти зоны так, чтобы зона забот совпадала с зоной влияния. Сталкиваясь с проблемой, человек с предпринимательским мышлением в первую очередь определяет факторы, на которые он может непосредственно повлиять, после чего превращает абстрактную проблему в набор конкретных задач и сразу же приступает к действиям.

Именно поэтому многие успешные профессионалы целиком сосредоточиваются на своем деле, не интересуются политикой, не смотрят телевизор, не тратят время на социальные сети и не переживают из-за проблем, на решение которых они не могут повлиять.

*Проанализируйте, на что вы тратите свое время и внимание. Какая часть этих вопросов находится в зоне вашего влияния?*

Возможно, в настоящий момент вы можете повлиять на небольшое количество факторов, однако если вы тренируетесь направлять внимание на то, что можете изменить, то ваша зона влияния начнет расширяться и увеличиваться. Отметим, что чем меньше человек находится в зоне влияния, тем меньше со временем она становится.

#### **1.4. Персональная бизнес-модель**

Наша задача – показать методы и инструменты предпринимательского мышления, которые юрист может успешно применять в своей жизни, построении карьеры или развитии собственной юридической практики.

Одним из самых полезных инструментов является создание своей персональной бизнес-модели. Идея разработки бизнес-модели, логически иллюстрирующей ключевую схему работы любой компании,

принадлежит известному консультанту и теоретику менеджмента Александру Остервальдеру и его коллегам<sup>1</sup>. Бизнес-модель схематически иллюстрирует устройство и работу компании. Однако этот инструмент применим не только для бизнеса – существует отдельная книга, посвященная построению именно персональной бизнес-модели. Любой человек может воспользоваться бизнес-моделированием в своих личных целях для того, чтобы лучше увидеть себя, свой проект или свою карьеру как настоящий бизнес.

В основе подобного моделирования лежит шаблон бизнес-модели. Он выделяет девять ключевых компонентов любого бизнеса и показывает соотношение между ними.

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с доверителями	Доверители
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек		Потоки поступления доходов		

### 1. Доверители (Кому вы помогаете?)

Независимо от того, строите вы собственный юридический бизнес, реализуете конкретный проект, развиваете карьеру внутри юридической фирмы или работаете инхаус-юристом в компании, если вы подходите к делу с позиции предпринимательского мышления, то первая задача заключается в том, чтобы понять, кто будет являться заказчиком (внешним или внутренним). Чем лучше вы представляете портрет потенциального доверителя, его интересы, потребности, проблемы и заботы, тем выше вероятность того, что ваше юридическое решение будет ему полезным. Здесь может хорошо сработать «нишевая» стратегия, согласно которой вы создаете юридический продукт не для всех доверителей, а предлагаете индивидуальные решения для определенной области деятельности или типа доверителей. Обратите внимание: специализация и сужение

<sup>1</sup> *Кларк Тим, Остервальдер Александр, Пинье Ив. Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 260.*

ниши определяются не столько отраслью права, сколько сферой деятельности доверителя.

## **2. Ценностное предложение (Каким образом вы оказываете помощь?)**

Речь идет о потребности доверителя, которую удовлетворяет ваш проект, проблема, которую он решает. В чем ключевая ценность вашей юридической деятельности? Что получает доверитель благодаря ей? Возможно, благодаря вашему продукту доверитель сможет сократить расходы или добиться денежной компенсации, сэкономить время или снизить серьезные потенциальные риски? Ваш продукт может быть стандартным для всех или включать в себя индивидуальные решения, разрабатываемые под конкретного доверителя. Самое важное – показать доверителю связь между предлагаемым продуктом и ценностью, которую он получит. Доверителю нужен не договор, а возможность подстраховаться от рисков и обеспечить выполнение обязательств контрагентом. В рамках консультации доверителю ценно не правовое просвещение и рассказ о российском законодательстве, а понятные сценарии развития его ситуации в будущем и рекомендации по оптимальным действиям.

Важно понимать, *для какой работы* вас нанимает доверитель и *за что именно он готов платить*. Это и станет ключевой ценностью в работе. Когда она будет определена, вашей задачей будет сфокусироваться на том, чтобы увеличить эту ценность, сконцентрировав на этом ключевую деятельность.

## **3. Каналы сбыта (Как о вас узнают и каким образом вы доставляете ценность?)**

Это полная цепочка взаимодействия с доверителем от вашего первого знакомства до получения продукта и последующей поддержки. Где можно увидеть ваше резюме и портфолио проектов? Как заказчик (внешний или внутренний) узнает о том, что вы можете решить его проблему? Каким образом он узнает ответы на интересующие его вопросы о вашей работе? Каков дальнейший механизм получения им услуг? На все эти вопросы существует множество вариантов ответа.

## **4. Взаимоотношения с доверителями (Как вы взаимодействуете?)**

Некоторые юристы ориентируются на сопровождение небольших разовых сделок, а другие нацеливаются на долгосрочное обслуживание постоянных доверителей. Любой из выбранных вариантов имеет свои преимущества и недостатки, но, если у вас нет изначального

понимания модели взаимоотношений с доверителями, есть большой риск потратить ресурсы на их привлечение впусую.

### **5. Потоки поступления дохода (Что вы получаете?)**

Важно определить, что именно будет приносить вам основной доход. Он может поступать в виде денег за разовые сделки, постоянную поддержку доверителя или представлять собой процент от прибыли (экономи), которую вы приносите доверителю. Компании, которые ориентируются на постоянную поддержку или абонентскую плату, зачастую готовы предоставить доверителю первичный продукт бесплатно или за небольшую плату, чтобы впоследствии заработать на обслуживании. Так, сотовые компании на определенном этапе бесплатно дарили клиентам телефоны, а производители оргтехники – продавали принтеры по себестоимости, чтобы впоследствии заработать на продаже картриджей. Здесь же решается вопрос о способах оплаты, рассрочках и скидках, которые вы предоставляете своим доверителям.

### **6. Ключевые ресурсы (Кто вы есть и чем вы владеете?)**

Этот параметр показывает, что является главным для создания вашего продукта – высококвалифицированный персонал, материальные ресурсы (оборудование, помещение и др.), интеллектуальные ресурсы и технологии или финансы. Зачастую компании на начальном этапе неверно оценивают, какие ресурсы являются ключевыми, и вкладывают деньги в просторный офис в центре города, хотя для их деятельности главное – это хорошо работающий интернет-сайт и на офисе в первое время можно сэкономить.

С точки зрения персональной бизнес-модели к этой области относятся ваши интересы, способности и навыки, личные качества, а также иные материальные и нематериальные активы и ресурсы, такие как знания и опыт.

### **7. Ключевые виды деятельности (Что вы делаете?)**

В любом деле важно определить, какая деятельность является системообразующей, формирует основу предприятия. Если речь идет о юридических услугах, то можно говорить о непосредственной правовой работе по подготовке документов и представлению интересов доверителей, а также их привлечению. Вычленение ключевых видов деятельности позволяет принять решение о том, какие специалисты понадобятся организации в штате, а какую часть работы (ведение бухгалтерии, создание сайта или дизайн) можно вынести на аутсорсинг, передав сторонним компаниям или специалистам, которые разбираются в этом гораздо лучше.

С точки зрения персональной бизнес-модели деятельность определяется имеющимися ключевыми ресурсами. Это действия, которые необходимо предпринять для того, чтобы вначале запустить проект, а затем постоянно удовлетворять интересы доверителей.

### **8. Ключевые партнеры (Кто вам помогает?)**

Ваши доверители по смежным вопросам обращаются к другим специалистам – риелторам, бухгалтерам и аудиторам, специалистам в других юридических практиках. Если вы выстроите с ними партнерские отношения, то сможете делиться базой доверителей, привлекая новых доверителей и оказывая комплексные услуги текущим.

Помимо чисто деловых и финансовых отношений ключевыми партнерами для вас могут стать учителя и наставники, консультанты и советники, друзья и семья, которые поддержат в трудной ситуации.

### **9. Структура издержек (Что вы вкладываете?)**

Начиная любое дело, важно заранее рассчитать капитальные издержки, которые понадобятся на изначальный запуск предприятия (приобретение помещения или оборудования, ремонт, создание сайта и др.), и операционные издержки – постоянные затраты для поддержания и последующего расширения бизнеса (арендная плата, заработная плата, техническая поддержка сайта и др.). Этим определяется время выхода проекта на окупаемость, а также размер финансовых средств, которые необходимо привлечь на первоначальном этапе.

Помимо материальных издержек полезно учитывать время и энергию, потраченные на решение тех или иных задач.

Начните с составления своей персональной бизнес-модели как юриста. Вы можете выделить свои сильные стороны и имеющиеся ресурсы, определить, кого вы видите в роли своих потенциальных доверителей и в решении каких задач вы можете им помочь. Благодаря созданию бизнес-модели у вас появятся четкая стратегия дальнейшего развития и понимание ключевых задач, на которых стоит сфокусироваться в ближайшей перспективе.

## **1.5. Умение замечать возможности**

Предпринимательское мышление настроено на поиск новых возможностей. Чаще всего эти возможности связаны с нахождением нерешенных задач потенциальных доверителей или трудностями компании, в которой юрист работает. В фокусе внимания предпри-

нимателя находится не он сам со своими уникальными идеями, а его клиенты с их проблемами и потребностями.

Вспоминается хороший пример с ветеринарной клиникой, на двери которой надпись: «У нас нет ветаптеки и зоомагазина!» Большинство людей прошло бы мимо такой надписи, подумав, что владельцы клиники правильно сделали – вместо того, чтобы отвечать тысячу раз на один и тот же вопрос заходящим людям, просто повесили табличку и сразу же всех проинформировали. Но предпринимательское мышление работает иначе! Предприниматель обратит внимание на то, что, по-видимому, люди часто открывают дверь этой клиники и готовы платить деньги за покупку дополнительных товаров для своих питомцев. Это значит, что уже имеет место спрос, есть потенциальные клиенты. Не нужно никакой рекламы – осталось только создать предложение! И предпринимательский подход в таком случае привел бы к решению открыть в том же помещении небольшую ветаптеку или зоомагазин, но не прогонять потенциальных клиентов. Также можно было бы сдать часть помещения в аренду другому предпринимателю схожего профиля или заключить партнерское соглашение с соседним магазином, отправляя клиентов к ним, договориться о взаимной рекламе. Но владельцы этой ветеринарной клиники сделали выбор в пользу того, чтобы просто отказывать всем обращающимся по смежным вопросам, игнорируя спрос.

Этот пример – отличная иллюстрация того, насколько часто мы упускаем многочисленные возможности, которые уже есть, теряя доверителей. Подобную ошибку совершают многие юристы, «упирающиеся» в сферу своей специализации. Это не означает, что юристу нужно становиться «мастером на все руки», который готов браться за любые проекты в самых разных отраслях права, даже если его знания в них очень поверхностны.

Примером предпринимательского мышления является один известный адвокат. Он специализируется в сфере уголовного и административного процесса. При этом ему удается создавать теплые отношения со своими доверителями, помогать им в решении их проблем. Также он достаточно активен в социальных сетях и имеет большую базу подписчиков. Это привело к тому, что к нему регулярно обращаются за консультацией по вопросам в тех сферах права, в которых он не является экспертом. Кто-то хочет проконсультироваться по бракоразводному процессу, кто-то – по поводу незаконного увольнения или ДТП. Многие доверители убеждены, что адвокат равно разбирается в любых правовых вопросах и должен легко консультировать и по вопросам уплаты налогов, и по спорам с работодателем, по проблемам регистрации юридического лица или

банкротству. Юрист в такой ситуации может действовать по-разному: сам освоить новую специальность, став в ней экспертом, отказать доверителю, сказав, что не разбирается в этой сфере, либо помочь ему в решении проблемы, порекомендовав, куда лучше обратиться. Упомянутый адвокат воспринял многочисленные обращения доверителей как актив, основанный на доверии лично к нему. Сначала он нашел профессиональных юристов, специализировавшихся в сферах гражданского, трудового, налогового и семейного права, а затем стал направлять к ним доверителей, заранее договорившись о комиссии. Новые «партнеры» в свою очередь отправляли адвокату своих доверителей, у которых возникали вопросы, связанные с его специализацией. Благодаря этому спустя год после подобной практики он отобрал самых надежных и профессиональных юристов и учредил собственную адвокатскую коллегию, которая сегодня успешно работает на рынке.

У многих юристов есть иллюзия, что доверитель или внутренний заказчик обращается к ним ради подготовки конкретного договора или искового заявления. Доверитель же думает совершенно иначе. Он не разбирается в юридических тонкостях и обращается за решением своей жизненной или деловой проблемы, надеясь, что получит комплексную услугу от одного конкретного юриста. Также и к нотариусу, который комплексно поспособствовал ему в решении его задачи, клиент будет возвращаться постоянно. Главное – решить все свои «юридические» вопросы в одном месте.

Юрист, обладающий предпринимательским мышлением, видит возможности наперед. Если доверитель обращается к нему с одной конкретной задачей, он на основе своего опыта увидит и другие, которые могут понадобиться доверителю в будущем, и сможет предложить необходимые решения, не дожидаясь запроса.

Один из лучших источников поиска новых возможностей для юриста – умение поставить себя на место доверителя. Подумайте, с какими трудностями сталкиваетесь лично вы, чего вам регулярно не хватает в жизни и профессиональной деятельности. Вполне возможно, что такие трудности возникают не только у вас, но и у многих других людей, и, если вы найдете решение для этой проблемы, все люди со схожими проблемами смогут превратиться в доверителей. В таком подходе проявляются проактивность и авторская позиция, позволяющая не просто жаловаться на несовершенство окружающего мира, а находить решения для себя и других людей.

Примером здесь может служить история одного российского предпринимателя, владеющего магазином строительной техники. Он увлекался экстремальным спортом, но после неудачного прыжка

с парашютом травмировал спину и стал инвалидом. Его проактивная жизненная позиция помогла не впасть в отчаяние. Он стремился продолжать работать и сохранять социальную активность. Для этого он вместе с знакомым техническим специалистом разработал для себя инвалидное кресло с электромотором и постоянно улучшал его. В результате было создано работающее кресло, которое по стоимости оказалось дешевле имеющихся западных аналогов. Предпринимательское мышление помогло увидеть, что многие люди в России сталкиваются с подобной проблемой. По той же технологии было сделано еще несколько кресел, которые были проданы и принесли прибыль. Сейчас этот предприниматель имеет свой небольшой завод, производящий такие кресла. Они поставляются в разные города нашей страны, а в планах – вывод технологии на зарубежные рынки. Именно так проактивный подход позволил превратить серьезную проблему в возможность.

## 1.6. Видение, цели и их реализация

Предпринимательское решение дает способность создавать новое, проходить путь «от нуля к единице»<sup>1</sup>, превращать бесплодную мысль, идею в реальный практический результат. Этот путь от мысленного образа к результату можно разбить для наглядности на несколько важных компонентов. Лучше всего проиллюстрировать их на модели VMOSA.

<b>V</b>	–	<b>Vision (Видение)</b>
<b>M</b>	–	<b>Mission (Миссия)</b>
<b>O</b>	–	<b>Objective (Цель)</b>
<b>S</b>	–	<b>Strategy (Стратегия)</b>
<b>A</b>	–	<b>Action Plan (План действий)</b>

Ниже мы раскроем каждую из составляющих данной практической модели планирования, позволяющей подготовиться к реализации любого проекта – от небольших краткосрочных планов до глобальных целей.

<sup>1</sup> Питер Тиль, *Мастерс Блейк*. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее: пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблицер, 2019. С. 192.

## 1.7. Образ желаемого будущего (Vision)

Уверенность и мотивация предпринимателя, а также его способность вдохновлять и вовлекать других людей в свои проекты зачастую являются результатом наличия у него четкого образа желаемого будущего или видения (Vision). Людей, способных создавать четкое видение и доносить его до окружающих, часто называют визионерами.

Видение представляет собой детальный образ желаемого будущего, в котором будут разрешены текущие ключевые проблемы визионера и реализованы его актуальные задачи. Это некое идеальное положение вещей, к которому человек стремится.

К примеру, известный предприниматель Генри Форд на заре создания своего автомобильного бизнеса сформулировал видение будущего, к которому он стремился, так:

«Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божиих... Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, и мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей»<sup>1</sup>.

Наличие видения в любой сфере дает ряд серьезных преимуществ:

- *помогает в расстановке приоритетов и принятии решений.* Становится гораздо проще и понятнее действовать исходя не из краткосрочных затрат и выгод, а из того, какой путь может привести к долгосрочным целям;
- *мотивирует и вселяет уверенность.* Многие люди говорили, что яркий образ будущего вдохновляет их, заставляет вставать рано утром и работать допоздна над его реализацией, а также позволяет сохранять стойкость даже перед лицом серьезных проблем и неудач;
- *позволяет вдохновлять и вовлекать других людей в свои проекты.* Визионеры всегда умели привлекать к себе клиентов, партнеров, инвесторов и сотрудников, демонстрируя яркий образ будущего. Видение помогает сонастроиться с теми людьми, с которыми вы работаете: уже не вы один понимаете, куда движется проект или

---

<sup>1</sup> Игорь Альтшулер. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто – о сложном. М.: РАНХиГС, 2016. С. 330.

ваш отдел, а вы «все вместе» продвигаете свое дело к общей цели. При этом разные люди исходят из одних и тех же приоритетов при принятии решений;

- *является конкурентным преимуществом.* Яркий пример этого – Илон Маск. В мире существует множество компаний, которые производят электромобили, солнечные батареи и занимаются частной космонавтикой. Однако Илон Маск обладает ярким видением будущего, увлекательно рассказывает о планах по колонизации Марса и преобразованию жизни на Земле. Это дает ему множество очков перед конкурентами, создавая огромную популярность без масштабных затрат на рекламу.

Создание видения – не столько логический, сколько творческий процесс. Для успеха в этом деле важно подключить правое полушарие мозга. Оно скорее мыслит образами, чем логическими категориями и измеримыми показателями.

Независимо от того, на каком этапе своего профессионального и карьерного развития вы находитесь как юрист, вы движетесь вперед, развиваетесь, сталкиваетесь с теми или иными проблемами. На этом пути можно двигаться на ощупь, пробуя и экспериментируя, но предпринимательское мышление начинается с создания образа будущего. Прямо сейчас вы можете создать VISION себя через 5 лет. Для этого **необходимо письменно выполнить следующее задание.**

Представьте, что с момента прочтения этой книги прошло 5 лет. За это время вам удалось достичь своих целей и выстроить свою профессиональную карьеру идеальным для вас образом. Напишите, как изменилась ваша жизнь за это время, ответив на следующие вопросы:

- В чем вы достигли мастерства, какая сфера права является вашей специализацией? Или, может быть, вы занимаетесь не правом?
- Сколько вы зарабатываете? На что тратите заработанные деньги? На что копите?
- Кто вас окружает в этом будущем? С какими людьми вы взаимодействуете? Кто ваши партнеры и доверители?
- Как выглядит ваш рабочий день? Чем вы занимаетесь на практике?
- Как выглядит ваш офис? Или вы работаете из дома? Есть ли у вас личный кабинет?
- Как вы чувствуете себя в этом будущем? Какие эмоции испытываете от происходящего?
- Какой совет вы будущий могли бы дать себе сегодняшнему?

Образ себя в будущем – это очень мощный ресурс, который будет помогать вам в ходе построения юридической карьеры!

## 1.8. Миссия. Сила смысла

Слово «миссия» звучит на русском языке двояко. С одной стороны, в нем чувствуется почти религиозная коннотация – что-то великое и самоотверженное. С другой стороны, этот термин во многом опошлен корпоративным сленгом и сведен до уровня таких слоганов, как: «Миссия нашей компании – делать самые вкусные пончики». В данной главе мы будем рассматривать миссию как конкретный смысл, который человек вкладывает в свою деятельность, как ответ на вопросы: «Зачем я это делаю?», «Почему для меня это важно?»

Вопрос о смысле жизни и деятельности не столько философский, сколько практический. Если человек четко знает движущую силу своей жизни и своего бизнеса, он может действовать и достигать целей гораздо эффективнее. Если же нет, то человек будет заниматься текущей краткосрочной деятельностью, и выход на новый уровень останется для него несбыточной мечтой.

Один из главных исследователей человеческого мышления и поведения, отец психоанализа Зигмунд Фрейд утверждал, что в основе всех поступков человека лежит стремление к удовольствию. Именно удовольствие является движущей силой для каждого индивида. Но наше общество построено на ограничениях и табу, которые сдерживают человека, лишают его возможности получать определенные удовольствия. Именно стремление к удовольствию, согласно концепции Фрейда, является главной движущей силой человека, и когда оно не удовлетворяется, возникает невроз.

Другой психолог и мыслитель – Альфред Адлер – утверждал, что в основе человеческих мыслей и поступков лежит стремление к власти (превосходству). Соответственно, каждый человек будет стремиться к тому, чтобы увеличивать свою власть и ощущение превосходства для того, чтобы компенсировать свой комплекс неполноценности, возникший в детстве. Атрибутами власти может быть все, что дает человеку ощущение собственного превосходства: деньги, авторитет, уверенность в себе, должность, физическая сила и т.д. и т.п. Но если человек не может удовлетворить свое стремление к власти, это становится для него источником психических расстройств и неврозов.

Очень интересно подошел к этому вопросу австрийский психолог Виктор Франкл. Его необычная и нелегкая судьба легла в основу созданной им теории личности. До Второй мировой войны он жил в Австрии и работал психиатром, а его взгляды были сформированы в основном под влиянием работ Фрейда и Адлера. После прихода к власти нацистов он вместе со своей семьей прошел через не-

сколько концентрационных лагерей, включая Освенцим и Дахау. В этих лагерях погибли его жена, родители и другие родственники. Сам же он продолжал втайне от надсмотрщиков заниматься своей врачебной практикой – оказывал психологическую помощь узникам лагерей. Одновременно он пытался выяснить, почему одним людям удавалось выжить в этих нечеловеческих условиях и не сломаться, а другим – нет. И он пришел к выводу, что выживали не те, кто был физически крепче, и даже не те, кому удавалось добыть больше еды или избежать тяжелой работы. Выживали лишь те, кто имел четкое представление о смысле своей жизни, который включал в себя понимание смысла нахождения в концентрационном лагере, смысла страданий и даже смерти. Сам Франкл выжил только потому, что нашел свой смысл – выйти из лагеря и рассказать миру о своем открытии, показать, как понимание собственного смысла может помочь людям выжить и остаться людьми даже в нечеловеческих условиях. И это ему удалось. Он вышел из лагеря и основал новое направление в психотерапии – логотерапию (излечение смыслом).

В основе концепции Франкла лежала идея о том, что человеком движет стремление к смыслу. И в этом заключается главное отличие человека от животного. Одновременно, если человек не находит смысла в своей жизни, работе или конкретной ситуации, в его существовании возникает так называемый экзистенциальный вакуум, сопровождаемый ощущением скуки, пустоты и апатии. Именно Франкл ввел в психологию такой термин, как «невроз выходного дня», описывающий состояние, когда в свободное от работы время человек испытывает сильное волнение, так как не видит в своей жизни и деятельности никакого смысла.

Франкл возражал против выводов Фрейда и писал, что удовольствие является побочным эффектом стремления к смыслу, считая, что если человек живет с сознанием смысла собственной жизни и предпринимает необходимые усилия для его реализации, то он естественно будет испытывать чувство глубокого удовольствия. Если же человек хочет просто получать удовольствие вне зависимости от своих действий, это само по себе является основой невроза. Это означает, что подмена стремления к смыслу стремлением к удовольствию рано или поздно приведет человека к экзистенциальному вакууму.

Что касается стремления к власти, о котором писал Адлер, то здесь Франкл снова использовал тезис о том, что само по себе стремление к власти, а не проблемы с его реализацией является признаком невроза. Человеку действительно нужна определенная власть в виде денег, авторитета, уверенности в себе и т.д. Но все это

должно быть лишь целью для реализации человеком собственного смысла. Когда человек четко понимает смысл собственной жизни и деятельности, он одновременно понимает, что ему для этого нужно. Он понимает, сколько ему нужно денег и для чего, зачем он будет использовать свою власть или авторитет, как все это приблизит его к реализации собственного смысла. Если же человек стремится к деньгам ради денег, власти ради власти, силе ради силы, то он, скорее всего, никогда не насытится – ему нужно будет все больше и больше, и он не сможет остановиться. Потому что, остановившись, он окажется лицом к лицу с тем же самым экзистенциальным вакуумом и неприятным вопросом: «А зачем все это нужно?» Если согласиться с Франклом, то именно смысл является абсолютным мерилom жизни для каждого человека. Не столько качество или величие этого смысла, сколько осознание его человеком и стремление к нему. Человек может быть успешным в своем деле, получать от него удовольствие и не бояться столкнуться лицом к лицу с экзистенциальным вакуумом только в том случае, если будет четко понимать смысл этого дела для себя. Только те цели, которые связаны с реализацией смысла, будут достигнуты и принесут человеку реальное удовлетворение. Только та работа, которая наполнена смыслом, не приведет к тоске, депрессии, эмоциональному выгоранию и разочарованию.

В связи с этим, начиная любое дело, стоит задуматься о его смысле, связи с вашими глубинными ценностями, а также о том, как оно повлияет на других людей. Чем сильнее будет этот смысл, тем больше сил и уверенности он придаст вам в движении к цели.

### 1.9. Постановка целей. Модель SMART

Если создание видения – это творческий процесс, то для того, чтобы его реализовать на практике, необходимо подключить левое «логическое» полушарие мозга. Для того чтобы образ желаемого будущего оставался не просто красивой мечтой, необходимо построить к нему «мост» от текущей ситуации. Для этого необходимо разложить видение на систему целей, достижение которых должно привести к желаемому будущему.

Многолетний опыт исследований по всему миру показал, что то, как человек формулирует себе цель, во многом предопределяет, будет она достигнута или нет. Исходя из этого опыта была разработана практическая модель формулировки целей, которая уже много лет успешно применяется во всем мире. Эта модель называется SMART

(«умная»). Многие юристы, читающие эту книгу, наверняка знакомы с ней и возможно используют ее на практике, но все же для полноты изложения кратко пройдемся по основным ее составляющим. Приведенная выше аббревиатура расшифровывается следующим образом:

- **S – Specific (Конкретная)**

Цель должна формулироваться не абстрактно, а максимально конкретно и детально. Цель «открыть свой бизнес» является слишком абстрактной. Зарегистрировать ООО можно за несколько дней, но вряд ли это можно назвать созданием бизнеса. Важна детализация, такая, чтобы всегда можно было однозначно понять, достигнут результат или нет, не оставлять пространства для красивых историй.

- **M – Measurable (Измеримая)**

Люди нередко формулируют свои цели с пометкой «лучше» или «больше». Но оптимальная формулировка цели содержит в себе измеримые показатели. Речь может идти о количестве доверителей, размере заработной платы или иного дохода, площади помещения и т.д.

Однако цели могут касаться не только внешних измеримых показателей, которые можно обозначить в рублях, килограммах или иных единицах. Не все можно измерить, но все можно оценить. И для этого мы можем использовать такой инструмент, как шкалирование. Представьте шкалу от 1 до 10. По ней вы можете оценить любой неизмеримый показатель. Например, вы можете оценить текущее состояние своей экспертизы в сфере недвижимости на 3. В таком случае вы можете поставить себе цель: через год этот показатель должен составлять 6 из 10.

- **A – Achievable (Достижимая)**

Цель должна быть достижимой, реалистичной. Очень часто люди ставят амбициозные цели, которые находятся в большом разрыве с их текущей реальностью. Они воспринимаются самим человеком подсознательно как слишком сложные и нереалистичные. Такие цели вместо вдохновения могут отталкивать и демотивировать. Достижимость цели предполагает четкое понимание того, какие действия необходимо будет предпринять для ее реализации, и то, что сделать это действительно возможно. Цель должна соотноситься с достигнутыми ранее результатами. Если раньше вы тратили месяц, например, на написание научной статьи, то цель написать за месяц книгу, скорее всего, окажется слабодостижимой.

- **R – Relevant (Важная для вас)**

Здесь необходимо понимать, что является источником цели, которую мы ставим перед собой. Это действительно важная для вас цель? Или это то, чего от вас требуют другие люди? Насколько эта цель соответствует вашим жизненным ценностям?

Если цели, которые вы ставите, относятся к сфере «Неплохо было бы...» или они навязаны другими людьми, то процесс достижения таких целей не будет приносить удовольствие, а результат не сделает вас счастливым.

Важно, чтобы цель была связана с жизненными ценностями, отвечала вашим глубинным интересам и потребностям. Только такая цель будет мотивировать на усилия по ее достижению.

- **T – Time bound (Определенная во времени)**

Еще одна распространенная ошибка при постановке целей – отсутствие временных границ. При формулировке цели важно осознавать не только конкретный результат, который вы хотите получить, но и конкретные сроки его получения.

Идеальным вариантом является установка для себя конкретной даты, к которой должен быть получен результат.

Если вам удалось сформировать видение, выберите одну из целей на ближайшую перспективу и сформулируйте ее по модели SMART. Не обязательно брать значительную цель, рассчитанную на год, – сосредоточьтесь на меньшем сроке (например, месячном), чтобы в работе над ней вы смогли увидеть на практике свои привычные модели достижения целей, оценить, насколько они эффективны, и скорректировать их для работы над новыми целями.

## 1.10. Скорость реализации целей

Предпринимательское мышление позволяет не только брать на себя ответственность, формировать образ желаемого будущего и ставить цели. Оно также эффективно работает на то, чтобы превращать цели в действия и результаты. Именно способность переходить к действиям и достигать результатов отличает предпринимателя от Мечтателя.

Человек, обладающий предпринимательским мышлением, способен действовать мгновенно. В отношении любой идеи он оперативно принимает одно из трех решений:

- сделать первые шаги по ее реализации прямо сейчас;
- поручить задачу кому-то другому и следить за ее выполнением;

- отказаться от нее, если в данный момент нет очевидных путей для ее реализации.

Однако многие люди склонны откладывать реализацию своих целей на потом (завтра, с понедельника, в начале месяца, с Нового года и т.д.). В результате скорость жизни снижается, а цели реализуются крайне медленно и неэффективно либо не реализуются вовсе.

Основатель мебельной компании Mr. Doors Максим Валецкий в ходе интервью<sup>1</sup> на вопрос о секретах своего успеха с удивлением ответил, что не считает себя успешным человеком – у него действительно есть один успешный проект, который у всех на слуху, и пара десятков совершенно неудачных, о которых мало кто знает. Но он был абсолютно уверен в том, что успех одного его проекта напрямую связан с множеством провалов – дело не в том, что лишь однажды все удалось сделать правильно, а в том, что благодаря десяткам экспериментов, в том числе неудачных, удалось накопить бесценный опыт.

Предприниматель осознает, что именно время является ценнейшим и ограниченным ресурсом. Насколько этот ресурс дефицитен? Давайте приведем самые приблизительные подсчеты (рис. 2).

Средняя продолжительность жизни в России составляет на сегодняшний день около 70 лет. Если взять в качестве примера человека средних лет (35), то половина жизни у него уже за спиной. Из оставшихся 35 лет около 11 лет уйдет только на сон. Работа займет примерно столько же, поэтому если человек занят не своим делом, с которым никак не связаны его цели и мечты, то по сути на выживание он тратит еще 11 лет. По самым скромным подсчетам, из 35 лет жизни около 3,5 лет человек проведет перед различными гаджетами – телевизором, компьютером или телефоном. Еще 3 года займет дорога, стояние в пробках. На еду также уйдет около 3 лет. На болезни и лечение, по самым скромным подсчетам, понадобится еще год. В результате остается около 2,5 лет – всего лишь 912,5 дней. Получается, что времени для того, чтобы достигнуть своих целей и создать в жизни что-то по-настоящему выдающееся, остается, мягко говоря, не так уж много.

Если сейчас вы моложе 35 лет, то этого времени лично у вас больше, но можете провести такие же подсчеты для своего возраста, и вы убедитесь в том, что и у вас этого времени не так много.

---

<sup>1</sup> ПРАКТИКА DAYS. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sTXvdCB0Qz8> (дата обращения: 10.12.2020).



Рис. 2. Время – ограниченный ресурс

Одна из первых идей, которая рождается, глядя на приведенный выше рисунок, – увеличить самый значимый сегмент за счет сокращения остальных. В этом может помочь такая дисциплина, как тайм-менеджмент, или управление временем, которой посвящена отдельная глава данной книги. Например, можно сократить затраты времени на дорогу, переехав жить ближе к работе, или уменьшить время, потраченное на социальные сети. Один предприниматель, руководствуясь этим подходом, даже создал для себя «мобильный офис» – микроавтобус, оборудованный под офис, рассчитанный на четырех сотрудников, в котором он ездил на встречи и одновременно работал, чтобы сэкономить время на поездках.

Однако «захват» дополнительного количества времени сам по себе не может изменить ситуацию в корне. Согласитесь, результат будет совершенно разным, если лишний год жизни добавить двум разным людям, один из которых на достижение своей задачи тратит неделю, а другой (на нее же) – полгода. Один успеет за год реализовать множество целей, а другой – всего лишь несколько. Дело в том, что у этих людей совершенно разная скорость жизни, которая определяется как расстояние между мыслями и действиями.

Есть наглядное математическое доказательство того, что ежедневные небольшие улучшения при работе по принципу «чуть больше» помогают достичь более значительных результатов, чем недоработка:

$$1,01^{365} = 37,78;$$

$$0,99^{365} = 0,03.$$

Посмотрите: если вы будете ежедневно улучшать что-то всего на 1%, то за год вы можете достигнуть 38-кратного увеличения эффективности. И наоборот, ежедневное ухудшение всего на 1% может привести к плачевным результатам. «За год разница между «чуть лучше» и «чуть хуже» – более чем в тысячу раз!»<sup>1</sup>.

Одни люди реагируют и действуют мгновенно, достигая результатов, а другие растягивают деятельность на месяцы и годы, избегая принятия решений и расходуя драгоценное время на то, что не продвигает их к целям. В чем же разница между ними? Что определяет расстояние между мыслями и действиями?

### 1.11. Стратегия малых шагов

Если *постановка цели* показывает конкретный результат, который должен быть достигнут в будущем, то *стратегия* – это ответ на вопрос: «Каким образом этот результат должен быть достигнут?» Очевидно, что для каждой конкретной цели будут применимы свои стратегии и методы достижения, но в данном параграфе мы поговорим об общих стратегических принципах предпринимательского мышления.

Одним из сильных ограничителей способности переходить от мыслей и планов к действиям является зачастую большой разрыв между текущим положением вещей и образом желаемого будущего, к которому должно привести достижение целей. Человек представляет себе колоссальный масштаб действий, которые необходимо предпринять, и в этой ситуации многие раз за разом попадают в одну и ту же ментальную ловушку, которая называется «ловушка глобального действия».

Основная (наиболее значимая) цель и многолетний план ее достижения, с одной стороны, способны вдохновлять, но с другой – вызывают неосознанный страх, ведь цель кажется сложнодостижимой,

---

<sup>1</sup> Катерина Ленгольд. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 91.

не совсем понятно, как к ней подступить. «Ловушка глобального действия» заключается в том, что человек склонен затягивать этап планирования и подготовки, откладывая действие на потом. Он будет много думать над своей целью, изучать рынок, специальную литературу, корректировать план. Само действие при этом планируется произвести позже – в начале месяца, года и т.д. Так развивается привычка откладывать, специальное название которой – «прокрастинация».

**Прокрастинация** (от лат. *pro* – в пользу и *crastinus* – завтрашний, будущий) в самом общем понимании – это привычка откладывать на потом.

О прокрастинации не понаслышке знают студенты, пишущие дипломную работу накануне сдачи, или юристы, до последнего откладывающие начало работы над исковым заявлением, договором или написанием научной статьи. И только в тот момент, когда угроза столкнуться с недовольством доверителя, руководителя или другого лица, ожидающего получить результат их деятельности, становится явной, они находят в себе силы – за короткий момент мобилизуются и делают все необходимое.

Такой подход свидетельствует о реактивной позиции: человек начинает действовать только под воздействием внешних условий, которые давят на него, создавая видимую угрозу. Но если в рамках учебы, предполагающей жесткие внешние стимулы, такой подход может работать, то в жизни или бизнесе он оказывается разрушительным. В этой сфере нет экзаменатора – никто не устанавливает дедлайны, не стимулирует и не контролирует. И поэтому если человек не выработает проактивную модель перехода к действию, основанную не на внешнем принуждении, а на собственной воле, то он будет по привычке откладывать важные дела на потом.

В таких ситуациях люди, начинающие новый серьезный проект, делают взаимоисключающие вещи. С одной стороны, они читают книги и журналы, посвященные тематике своего проекта, ходят на профильные конференции, генерируют и обсуждают бесконечные идеи со своими коллегами, рассказывают всему окружению, что они работают над новым проектом. С другой стороны, они откладывают на потом начало реальных действий, не берут на себя никаких обязательств, боятся вкладывать в свой проект деньги, время и силы. Они хватаются за иллюзию того, что вся их деятельность по планированию по сути уже является реальным действием, что они заняты важным и полезным делом, но при этом пока ничем не рискуют. Но результат без риска невозможен!

Тренировать *волевой интеллект* можно, только уменьшая время между мыслями и действиями, как можно быстрее переходя от целей и планов к конкретным шагам. В связи с этим оптимальной стратегией будет «Стратегия малых шагов». Глобальное действие похоже на ситуацию, когда мы приходим в спортзал с целью 100 раз поднять стокилограммовую штангу: поднимаем пару раз, надрываемся и теряем желание тренироваться дальше. Но любому спортсмену известно, что хороший результат дают регулярные тренировки с постепенным увеличением нагрузки. *Маленькое действие, сделанное сейчас, будет гораздо эффективнее глобального действия, отложенного на завтра.* Глеб Архангельский в своей книге «Тайм-менеджмент» предлагает «съесть слона» (большую задачу) по частям, разделив его на маленькие кусочки «бифштексы», и есть их ежедневно по одному<sup>1</sup>.

Начните прямо сейчас. Вы всегда можете сделать что-то мало-значительное для того, чтобы укрепить свой волевой интеллект и преодолеть прокрастинацию. Вспомните какое-то небольшое дело, которое вы уже давно откладывали, и сделайте его прямо сейчас. Это может быть все что угодно: звонок потенциальному доверителю, публикация статьи в блоге, изучение профильной судебной практики. Начните с небольших задач, вырабатывая на них привычку делать все в момент возникновения задачи, не откладывая. Вы удивитесь, сколько сил, энергии и уверенности вам дадут эти маленькие победы. Одна-две победы в день, и вскоре вы сможете забыть о проблеме прокрастинации. Так развивается и укрепляется волевой интеллект.

## 1.12. Гипотеза. Тестирование. Корректировка: антиперфекционизм

Последний компонент модели VMOSA – план действий, который содержит ответы на вопросы – кто, что и когда сделает. Это предельно конкретная сфера, где речь идет уже не об идеях, планах или смыслах. Это те самые малые шаги, из которых должен сложиться результат.

Как ни странно это звучит, но в жизни противоположностью по отношению к слову «сделать» является слово «сделать идеально». Стремление сделать все самым лучшим образом («на пять с плюсом» и т.д.) чаще всего приводит к тому, что мы не делаем ничего и никак.

---

<sup>1</sup> Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Телегина Т.В., Бехтерев С.В. Тайм-менеджмент. Полный курс: учеб. пособие. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 234.

**Первая заповедь перфекциониста-прокрастинатора: «Лучше сделать хорошо, но никогда, чем кое-как и сегодня!»**

Юристам зачастую профессионально присущ перфекционизм – желание довести тот или иной документ до идеала, выверить все формулировки, учесть любые последствия и свести к минимуму даже минимально возможные риски. Однако юристу, который планирует запустить новый проект, перфекционизм может помешать.

На начальном этапе юристу необходимо с помощью минимальных усилий и затрат протестировать свою идею, свой юридический продукт, проверить, как его воспринимает рынок. Юрист может иметь некие гипотезы относительно потребностей своих потенциальных доверителей, своей способности их удовлетворить с помощью определенного юридического решения и готовности доверителей платить за предложенный продукт определенные ожидаемые деньги.

После того как гипотеза оказывается сформированной, некоторые люди совершают одну и ту же ошибку. Они стремятся создать идеальный план на несколько лет вперед, предугадать все возможные трудности и найти для них решения, разобраться во всех аспектах отрасли и получить недостающие знания. Обычно этот процесс требует множества времени и усилий. Но насколько оправданы эти временные затраты?

Зачастую они не оказывают существенного положительного влияния на результат, скорее, могут окончательно запутать человека на начальном этапе, заставляя уделять внимание корректировке плана, а не действия.

Когда базовая гипотеза сформирована, важно как можно быстрее создать то, что в бизнесе называется минимально жизнеспособным продуктом (*minimum viable product, MVP*). Он характеризуется тем, что способен воспроизводить основную бизнес-модель с минимальным набором функций и, соответственно, небольшими затратами на создание и работу. Этот минимально жизнеспособный продукт, которым может быть и определенный вид юридической услуги или форма ее предоставления, важно как можно скорее представить вашей целевой аудитории, чтобы получить обратную связь, увидеть его ценность (или ее отсутствие) в глазах доверителя и способность стать окупаемым. Создание MVP позволяет с помощью минимальных затрат протестировать на реальных доверителях потенциальный спрос и понять, имеет ли смысл в дальнейшем вкладываться в развитие этого продукта, или уже на этом этапе можно свернуть проект.

Эрик Рис в своей книге «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup»<sup>1</sup> выделяет два вида гипотез: **гипотезу ценности** и **гипотезу роста**. Выше мы говорили как раз о гипотезе ценности, показывающей, что ваша услуга или продукт пользуются спросом и действительно нужны людям. Гипотеза роста должна показать, какой потенциальный рост возможен в этой сфере, какова емкость рынка (сколько вообще в городе/стране/мире есть людей или компаний, которым нужно данное предложение), как можно донести до них информацию о продукте или услуге.

Перфекционизм и желание все довести до идеала – хорошие качества, которые будут крайне полезными на том этапе, когда гипотеза была протестирована, получила положительный отклик от рынка и теперь продукт или услуга требуют доработки. После этого можно направить все силы на то, чтобы сделать продукт или услугу удобнее, красивее, дешевле и понятнее для доверителя. Если же гипотеза протестирована и результат показал, что она не подтвердилась, лучше переключить внимание на формулирование новой гипотезы (с учетом полученной обратной связи) и ее тестирование.



Рис. 3. Гипотеза – тестирование – корректировка

### 1.13. Имейте смелость ошибаться

Зачастую большинство людей, особенно когда им необходимо сделать что-то кардинально новое, сталкивается со страхом совершить ошибку, принять неправильный выбор, просчитаться. Именно

<sup>1</sup> Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2014.

поэтому, часто уже начав действовать, многие начинают постоянно останавливаться, сомневаясь и анализируя: «А вдруг это неправильная цель? А если я ошибся? А вдруг я не увидел лучшую возможность?»

Этот страх, отвлекающий нас и тормозящий движение вперед, имеет древние корни. Для наших первобытных предков цена ошибки была колоссальной – обычно она становилась ценой жизни. Любой неудачный шаг мог стать смертельным. Когда люди пробовали что-то новое, риск был огромным. Именно из тех времен и берет корни этот страх. Современная система образования также не способствует снижению страха перед ошибками. За ошибки наказывают, совершить ошибку – значит проиграть, поэтому детей с детства учат действовать согласно выработанным правилам и исключать ошибки. Но в сферах, где четких правил нет (в том числе в жизни), единственный способ достигнуть результата и извлечь опыт – это практика, которая неразрывно связана с совершением ошибок.

«Умение учиться на ошибках (как своих, так и чужих) – важнейший элемент в развитии личности. Мало кто владеет этим умением в совершенстве, так что мы часто повторяем ошибки и наступаем на те же грабли, но надо стремиться этого избегать и тщательно анализировать негативный опыт».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Для того чтобы перестать откладывать и перейти от планов к действиям, необходимо провести еще один рефрейминг (смену «рамки») в отношении ошибок. Многие успешные люди высказываются о том, что именно совершенные ошибки и просчеты помогли им получить ценный опыт, узнать на практике о работе рынка, получить бесценные знания. Один предприниматель, после того как его проект прогорел, сказал: «Это было самое дорогое образование в моей жизни, на которое я потратил год и шестьдесят миллионов рублей. Но те знания, которые я получил благодаря этому, бесценны». Он сделал выводы из своих ошибок и в результате создал очень успешный проект в смежной сфере.

Чтобы преодолеть страх ошибки, нужно относиться к ошибкам с интересом и благодарностью. Вспомните те допущенные вами промахи, благодаря которым удалось получить ценный опыт и в итоге достичь результатов. Хороший прием – начать писать книгу о том

«Как не надо...», в которой вы сможете описывать и коллекционировать свои ошибки. Потребуется лишь собирать для нее по несколько строк день за днем. А для этого надо будет действовать и совершать ошибки. Напишите первую страницу книги уже сегодня. Превратите ошибки из врагов в друзей и учителей, и тогда бизнес станет развиваться значительно быстрее. Известный маркетолог Игорь Манн завел на компьютере специальную папку «Маи ашипки» (именно так), в которой пишет о своих неудачах, периодически возвращаясь к ним и анализируя<sup>1</sup>.

Существуют следующие режимы работы нашего мозга:

- **режим анализа**, в котором мы можем максимально эффективно оценивать различные варианты действий, собирать информацию, выслушивать разные мнения и советы, анализировать плюсы и минусы каждого решения и выбора; и
- **режим концентрации**, позволяющий нам полностью концентрироваться на достижении какой-либо цели и работать над ней с максимальной отдачей, не считая времени и не отвлекаясь ни на что постороннее.

Больше всего сил и энергии уходит на переключение между этими двумя режимами. Именно поэтому юристам бывает крайне сложно перейти от анализа, планирования и обсуждения к действию, выработке позиции и составлению конкретных документов. К сожалению, жизнь в целом – это не точная наука, по канонам которой можно все просчитать и найти одно-единственное правильное решение. Реальность в большинстве случаев серьезно корректирует все первоначальные планы и представления. Человек с развитым предпринимательским мышлением понимает, что не сможет просчитать все возможные последствия заранее и подстраховаться.

Вы можете осознанно разделить эти два режима работы мозга во времени. Перед тем как начать действовать, выделите время на то, чтобы все проанализировать, просчитать, выслушать все советы и мнения, сравнить варианты и найти решение. Определите для себя дедлайн – дату, когда вы закончите анализ и перейдете к действию. И после того как вы начнете действовать, включите режим тотальной концентрации: вы перестанете анализировать, оценивать выбранную стратегию и отвлекаться на чужие мнения, но начнете просто упорно действовать по намеченному плану, не подвергая его сомнению.

---

<sup>1</sup> Манн И., Шагабудинов Р. Бизнесхак на каждый день 2.0. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 200.

Конечно, от ошибок никто не застрахован, и выбор может оказаться не лучшим. Но, во-первых, узнать об успешности или неуспешности выбранного пути можно будет, только пройдя его в реальности, а не в мечтах, а во-вторых, любой сделанный выбор лучше несделанного, так как в результате неверного выбора можно получить практический опыт и определенные практические достижения, а в результате анализа – только новые мысли и сомнения. Если вы начнете использовать такой подход на практике, то в большинстве ситуаций, в которых раньше сдавались на полпути, объяснив себе, что поставили цель неверно и достичь ее невозможно, вы сможете увидеть, что все оказалось вполне реальным.

## Глава 2. КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

### 2.1. Что представляет собой критическое мышление и в чем его ценность для юриста?

Качество жизни человека и его профессиональный успех в первую очередь зависят от качества принимаемых им решений, которое, в свою очередь, во многом зависит от того, обладаем ли мы необходимой и достаточной информацией, позволяющей нам верно оценить происходящие события, сделать вывод и принять наилучшее решение.

Мир, в котором мы живем сегодня, нередко характеризуют как VUCA-world. Эту аббревиатуру составляют первые буквы четырех слов:

1. **Volatility (нестабильность, изменчивость)** – мир находится в движении, постоянно меняется, ежедневно возникают новые возможности, проблемы и вызовы.
2. **Uncertainty (неопределенность)** – поскольку мир постоянно меняется, будущее предсказать невозможно – оно не является линейным продолжением прошлого, возможности планирования и прогнозирования сильно ограничены.
3. **Complexity (сложность)** – связи между явлениями настолько масштабны и сложны, что это делает практически невозможным нахождение единственного, правильного и простого ответа на какой-либо вопрос.
4. **Ambiguity (неясность, неоднозначность, двусмысленность)** – ничто не является верным само по себе, все зависит от обстоятельств и контекста.

Как принимать эффективные решения в мире VUCA? На первое место в таких условиях выходит навык работы с информацией: ее получение, анализ, конструирование выводов и передача.

Многие годы люди жили в условиях сильнейшего дефицита информации, у них не хватало знаний об окружающем мире, обществе, самих себе. Имевшиеся знания зачастую не соответствовали критериям научного метода, были скорее догматическими, а значит, давали искаженную картину реальности. Современное человечество столкнулось с другой проблемой – обилие информации. Сегодня на каждого человека ежедневно льется непрерывный поток информации из самых разных источников. По каждому важному вопросу написаны сотни книг, тысячи статей и миллионы постов на интернет-

сайтах, в блогах и социальных сетях. Зачастую консенсус в обществе относительно многих проблем отсутствует, ведутся споры и дискуссии. К тому же практически каждый день появляются новые данные, меняющие сложившуюся картину мира.

Во времена Древней Греции философ мог быть одновременно специалистом в математике, физике, социальных науках, этике, логике, риторике, астрономии, биологии, географии и, помимо прочего, заниматься стихосложением. Сегодня, учитывая колоссальный объем накопившихся знаний, для того чтобы глубоко разобраться даже в узкой сфере специализации, необходимо потратить годы или десятилетия.

Итак, мы находимся в ситуации тотальной неопределенности и постоянных изменений. Информации настолько много, что роскошь возможности глубоко изучить предмет и получить все необходимые знания мы себе позволить не можем, а значит, вынужденно сталкиваемся с ситуацией оперирования недостаточными и порой противоречивыми данными. Скорость жизни сейчас является максимальной за все время существования человечества. Это означает, что мы находимся в режиме жесткого цейтнота, решения необходимо принимать оперативно, времени на глубокие исследования просто нет.

В этих условиях ключевым навыком в работе с информацией становится *критическое мышление*. Для того чтобы понять суть критического мышления, прежде всего необходимо разобраться с его антиподом – некритическим мышлением. При работе с входящей информацией оно представляет собой автоматическое принятие на веру всего прочитанного или услышанного, паузы на то, чтобы задаться вопросом, является ли информация точной, истинной или здоровой, не делается. При формировании выводов некритическое мышление проявляется в том, что человек ориентируется не на истинность или эффективность, а на то, насколько сделанные выводы соответствуют его убеждениям. Философ Карл Поппер писал по этому поводу: «Если мы не критичны, то всегда видим то, что хотим видеть: мы станем искать и находить подтверждения, а того, что будет угрожать дорогим нашему сердцу теориям, попросту не заметим»<sup>1</sup>.

Таким образом, в понятие «критическое мышление» мы вкладываем следующие смыслы:

1. Принципиальный подход к получаемой информации с позиции сомнения. Никакое суждение не воспринимается априори как истина – оно подлежит анализу и исследованию на предмет логичности и доказанности.

---

<sup>1</sup> Поппер К. Логика и рост научного знания. М.: Прогресс, 1983. С. 605.

2. Система методов и приемов, позволяющих оценивать истинность утверждений, делать обоснованные выводы на основании имеющейся информации, а также формулировать аргументированные суждения.

Критическое мышление может использоваться юристом в самых разных жизненных сферах:

- *при формировании выводов и принятии решений* критическое мышление позволяет абстрагироваться от собственных убеждений и пристрастий. Зачастую люди склонны воспроизводить сложившиеся модели поведения, не задумываясь об их эффективности. Приведем в качестве примера следующую ситуацию: муж обратил внимание на то, что жена, когда варит сосиски, сначала отрезает от них кончики и варит отдельно. Он спросил: «Почему ты так делаешь?» Жена задумалась и сказала: «Не знаю, так всегда делала моя мама». Они позвонили ее маме с этим же вопросом, и та ответила: «Не знаю, так делала моя мама, твоя бабушка». В итоге супруги дозвонились до бабушки, и та дала ясный ответ: «У меня в те годы была одна маленькая кастрюля, и сосиски целиком туда не помещались. Приходилось отрезать края». Получается, что поведение, которое в какой-то момент времени было эффективным, впоследствии без критического пересмотра превратилось в догму. Рассказанная история выглядит анекдотично, однако в жизни каждого человека может существовать масса убеждений и догм, которые давно утратили связь с реальностью и не только не способствуют эффективности, но могут работать в обратную сторону – ограничивать и мешать достижению цели. Критическое мышление позволяет регулярно пересматривать основы своих убеждений, проверять их эффективность;
- *при взаимодействии с другими людьми* критическое мышление дает возможность формулировать четкие тезисы и подбирать веские аргументы, способные убедить других людей в правоте вашей позиции. Без критического подхода люди склонны защищать свою позицию эмоционально – в споре они перестают слышать друг друга. Критическое мышление позволяет сохранять осознанность, помнить о цели разговора, внимательно слушать и анализировать позицию другой стороны;
- *в профессиональной деятельности* критическое мышление помогает мыслить и работать более точно и целенаправленно, расставлять приоритеты, отделяя важное от второстепенного, находить более эффективные решения, продуктивнее справляться с проблемами. Для юриста это может быть очень полезным навыком – законодательство и судебная практика меняются

постоянно, а правосознание юриста нередко формируется уже на этапе обучения в институте. Критическое мышление заставляет сомневаться, постоянно перепроверять себя, пересматривать нормы законодательных актов на предмет их изменений или новых толкований;

- развитое критическое мышление поможет в любом обучении. Вы разовьете навыки быстрого распознавания аргументов, определения ключевых идей в текстах, использования доказательств и свидетельств экспертных лиц и специалистов, различения критических и аналитических материалов от других;
- *в личной сфере* критическое мышление научит вас быстро анализировать суждения, взгляды, доказательства и мнения окружающих, грамотно обосновывать свои слова и аргументированно оспаривать то, с чем вы не согласны, глубже понимать чужие и собственные убеждения, мысли и поступки.

Важность критического мышления для юриста сложно переоценить. По сути, вся работа юриста заключается в том, чтобы при столкновении с проблемой своего доверителя пройти следующие этапы:

1. Собрать всю необходимую информацию, касающуюся проблемы, личности или бизнеса доверителя, противоположной стороны. Найти применимые к ситуации законы, релевантную судебную практику, доктринальные источники. Оценить эту информацию. Критическое мышление помогает быстро анализировать суждения, взгляды, доказательства и мнения окружающих, видеть их сильные и слабые стороны.
2. На основе полученной информации оценить возможности и риски, представить наиболее вероятные сценарии развития событий, сформулировать свою позицию, предложить доверителю стратегию действий. Здесь критическое мышление помогает мыслить и работать более точно и целенаправленно, расставлять приоритеты, отделяя важное от второстепенного, находить более эффективные решения, продуктивнее справляться с проблемами.
3. Провести свою стратегию в жизнь, что в первую очередь означает убедить других (доверителя, оппонентов, суд, третьих лиц) в правоте и эффективности своей стратегии. В этой сфере критическое мышление помогает грамотно обосновывать свои слова и аргументированно оспаривать позицию оппонента.

Как видно, на каждом из этапов мы имеем дело с информацией, ее поиском, оценкой, сопоставлением, формулированием выводов и убедительным донесением. Это означает, что навыки критического мышления применимы на каждом этапе работы юриста. Одновременно

в условиях обилия информации критическое мышление развивает навыки быстрого распознавания ключевых идей в текстах научной и учебной литературы, нахождения наиболее убедительных аргументов и запоминания существенных аспектов изучаемого материала.

Также важно понимать, что важнейший ресурс и компонент критического мышления – внимание. Критический подход требует больших усилий, мыслительной работы и концентрации внимания. Применять его во всех сферах будет затруднительно. Внимание – это конечный ресурс, поэтому важно расставлять приоритеты – решать, к чему мы хотим отнестись критически, а что готовы принять на веру. В этой главе мы рассмотрим применение критического мышления в профессиональной деятельности юриста.

## 2.2. Умение задавать вопросы

Главным инструментом критического мышления являются вопросы. Они позволяют сфокусировать внимание на тех или иных аспектах исследуемого утверждения и продвинуться к пониманию его истинности или ложности.

Критическое исследование любого утверждения представляет собой задавание ряда последовательных вопросов, которые помогают глубже исследовать предмет. Способ познания через вопросы восходит к Сократу, который называл этот метод майевтикой, что буквально переводится как «повивальное искусство»<sup>1</sup>. Сократ в своих диалогах не столько убеждает собеседников в истинности тех или иных утверждений, сколько задает им вопросы, помогающие глубже понять предмет и самостоятельно «родить» истину из собственного сознания.

Само умение формулировать вопросы является первым и важнейшим шагом в освоении критического мышления. Правильно сформулированный вопрос позволяет получить необходимую информацию, а неправильный уводит в сторону и запутывает. Вопросы делятся на несколько типов.

### • **Закрытые вопросы**

Эти вопросы предполагают, что на них можно ответить либо «да», либо «нет». Пример закрытого вопроса: «Договор был выполнен с нарушением сроков?» Такие вопросы уже содержат в себе варианты ответа, задают жесткую рамку.

---

<sup>1</sup> Платон. Тезтет. М.: Эксмо, 2011. С. 192.

Проблема закрытых вопросов заключается в том, что они не создают пространства для исследования, информация, полученная из ответов на них, поверхностна и не позволяет глубже изучить предмет. Разновидностью закрытых вопросов являются **альтернативные вопросы**. Они по содержанию шире и предполагают больше вариантов ответа, чем простое «да/нет», однако список этих ответов также ограничен и содержится в самом вопросе. Пример альтернативного вопроса: «Инвестиции лучше оформить через предоставление займа, приобретение акций или опционное соглашение?» Несмотря на более широкий диапазон вариантов, альтернативные вопросы содержат в себе все те же ограничения, так как изначально ограничивают отвечающего, заставляют его мыслить исключительно в пределах заданной рамки.

#### • Открытые вопросы

На такие вопросы нельзя дать однозначный ответ. Они стимулируют к рассуждению, дают отвечающему неограниченное пространство для ответа и существенно продвигают расширение области знаний. Лингвистической характеристикой открытых вопросов является использование в них вопросительных слов: где, когда, как, кто, зачем, почему и др. Для многих людей мышление, опосредованное закрытыми вопросами, является более простым и привычным. В связи с этим важным навыком развития критического мышления является умение превращать закрытые и альтернативные вопросы в открытые. Рассмотрим на примере, как можно превратить закрытые вопросы, приведенные в предыдущем абзаце, в открытые.

**1. Закрытый:** «Договор был выполнен с нарушением сроков?»

**Открытый:** «Как именно были нарушены договорные обязательства?»

**2. Альтернативный:** «Инвестиции лучше оформить через предоставление займа, приобретение акций или опционное соглашение?»

**Открытый:** «Какой юридический инструмент лучше всего подходит для оформления инвестиционных отношений?»

Мы видим, что открытые вопросы создают больше возможностей для получения информации и исследования проблемы, они не сводятся к изначальным предположениям и известным ответам.

Важно понимать, что практически любой вопрос уже содержит в себе определенное допущение или предпосылку, из которой

исходит спрашивающий. Если это допущение (предпосылка) является ложным, то оно само по себе направляет мышление по неправильному пути. Такой вопрос будет некорректным. Допущение может быть неосознанным. Так, в примере с приведенным выше вопросом («Как именно были нарушены договорные обязательства?») просматривается допущение, что обязательства точно были нарушены. Этот факт не исследуется и не ставится под сомнение, что может повести все дальнейшие рассуждения по ложному пути. Более точным вопросом, исключающим такое допущение, был бы вопрос: «Как именно происходило исполнение договорных обязательств?» Полностью исключить допущения и предпосылки невозможно. Главное, задавая вопрос, видеть собственные допущения и делать их осознанно.

Иногда допущение является осознанным риторическим приемом, который используется в рамках **провокационных вопросов**, когда, давая любой ответ на вопрос, отвечающий вынужден согласиться с допущением. Классическим примером здесь является вопрос: «Вы уже перестали бить свою жену?» или «Вы сознательно или нет нарушили свои обязательства?» Не важно, ответят на вопрос такого рода утвердительно или отрицательно, главное – признание изначального допущения.

Схожим по сути приемом являются **риторические вопросы**. Они не требуют ответа, а точнее, представляют собой утверждения, которые маскируются под вопрос. Цель использования вопросительной формы заключается не в том, чтобы получить новую информацию, а в том, чтобы убедить кого-либо в верности допущения, содержащегося в вопросе. Примером риторического вопроса является: «Долго вы будете терпеть несправедливость в отношениях с руководителем?» По сути, спрашивающий делает утверждение: «Руководитель поступает с тобой несправедливо, и терпеть это больше нельзя», но маскирует его под вопрос.

Также важно уметь выделять **наводящие вопросы**. Самой своей структурой они подталкивают отвечающего к выбору определенного варианта, как бы подчеркивают ответ, который спрашивающий изначально считает верным: «Вам с вашим богатым опытом очевидно известно, что юрисдикция BVI является наилучшей для регистрации компании с вашим профилем деятельности?» Здесь снова имеет место утверждение, замаскированное под вопрос. Оно содержит в себе лестное допущение о большом опыте отвечающего, ставя его перед неприятным выбором – не согласиться с позицией спрашивающего и тем самым поставить свой опыт под сомнение, либо согласиться с ним вопреки собственной позиции.

Одним из способов задать наводящий вопрос является создание *ложной альтернативы*, также известной как «выбор без выбора». Классическим примером является вопрос из советского фильма «Подкидыш»: «Скажи, маленькая, что ты хочешь: чтобы тебе оторвали голову или ехать на дачу?» Формулирование вопросов с ложной альтернативой является распространенным приемом в юридических переговорах. К примеру, это четко видно в следующем вопросе: «Вы примете наши условия или пойдете на долгосрочное и бесперспективное судебное разбирательство?»

Основу критического мышления, нацеленного на всестороннее исследование проблемы и поиск истины, составляют именно открытые вопросы, содержащие в себе исключительно осознаваемые допущения. В дальнейших параграфах мы рассмотрим примеры вопросов, задаваемых на каждом этапе работы с информацией.

### 2.3. Критический анализ информации

При работе с поступающей информацией главным принципом критического мышления является **скептицизм**. Этот термин пришел к нам из древнегреческой философии, где он обозначал философское направление, выделяющее сомнение как ключевой принцип мышления. Философы-скептики искали надежное обоснование истины и в процессе этого поиска подвергали сомнению любые утверждения и гипотезы, чтобы отсеять ложные и недостаточно обоснованные теории. Противоположностью скептического подхода является **догматизм** – убеждение, согласно которому определенные принципы или идеи представляют собой истину в последней инстанции и не могут быть предметом анализа или обсуждения.

Многие неверно ассоциируют критическое мышление с критиканством. Наверняка, каждому из читателей встречались люди, склонные к постоянной критике, которые, даже не выслушав утверждение до конца и не проанализировав аргументацию, начинают критиковать и опровергать его, доказывая «почему это не работает». Несмотря на схожесть этих терминов по происхождению и звучанию, между ними огромная разница. Критиканство ближе к догматизму, чем к скептицизму, так как изначально исходит из предубеждения о том, что утверждение является ложным и требует опровержения. *Задача критического мышления заключается не в опровержении, а в исследовании и поиске истины.*

Как мы уже писали выше, ключевым инструментом критического мышления являются открытые вопросы. Простой закрытый вопрос:

«Является ли данное утверждение истинным?» не сильно продвигает нас в исследовании. Его разумно разложить на серию открытых вопросов. Том Чатфилд в своей книге «Критическое мышление»<sup>1</sup> приводит четыре простых вопроса разумного скептика по отношению к любому утверждению.

### 1. Почему я должен доверять этому утверждению?

Этот вопрос позволяет разложить любое утверждение на составляющие, чтобы понять его внутреннюю логику.

Любое утверждение по своей структуре состоит из следующих элементов.

**Тезис.** Он представляет собой позицию, которую выражает утверждающий, вывод, который он делает и к которому подталкивает вас.

**Аргументы.** Это обоснование тезиса, доказательства его верности. В качестве аргументов могут выступать статистические данные, научные открытия, получившие практическую реализацию, личный опыт человека и др.

Возьмем в качестве примера утверждение: «Хороший юрист должен иметь дополнительное экономическое и психологическое образование».

По сути, это утверждение является голым тезисом, не содержащим никакой аргументации.

Как могло бы выглядеть это утверждение с аргументами? Например, так: «Хороший юрист должен иметь дополнительное экономическое и психологическое образование. Ведь для успеха в карьере юристу необходимо понимать устройство бизнеса доверителя, а также мотивы поступков и решений людей». В этом примере утверждение можно разложить на тезис, который был озвучен ранее, и аргументы, призванные его доказать.

Хорошие аргументы должны быть достоверными, релевантными (иметь непосредственное отношение к тезису) и достаточными для его обоснования. Являются ли аргументы в данном утверждении таковыми?

Очевидно, аргументы являются релевантными – они имеют прямое отношение к тезису. Однако, на наш взгляд, они являются недостаточными. Тезис сформулирован слишком широко. Для того чтобы его опровергнуть, достаточно привести пример хотя бы одного хорошего и успешного юриста, который не имеет экономического

---

<sup>1</sup> Чатфилд Т. Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 328.

и психологического образования. Таких примеров достаточно, а значит, такой широкий тезис изначально является ложным и для его доказательства не будет достаточно никаких аргументов. Обратным опровержением тезиса является пример юристов, имеющих три этих образования, но не достигших успеха в профессии.

Также аргументация утверждающего исходит из того, что единственным способом получения знаний о бизнесе и мотивах человеческих поступков является полноценное академическое образование. Это допущение само по себе не является бесспорным, а значит, аргументация является недостаточной. Еще одно скрытое допущение утверждения заключается в отождествлении знаний с полученным образованием, хотя наличие образования не всегда гарантирует получение и усвоение необходимых знаний и способность применить их на практике.

В результате проведенного критического анализа можно прийти к иной формулировке изначального утверждения, которая будет значительно ближе к истине: «Понимание устройства бизнеса доверителя, а также мотивов поступков и решений людей может помочь юристу стать более успешным в профессии».

## **2. Почему человек, делающий данное заявление, доверяет содержащейся в нем информации или хочет склонить к этому меня?**

Утверждения не существуют сами по себе, они исходят от людей. Эти люди имеют свою систему убеждений, основанную на знаниях и опыте, а также цель, с которой делают те или иные утверждения. Человек может неосознанно исходить из ложных предпосылок или использовать их намеренно для достижения собственной цели – убедить нас в верности чего-либо, склонить к принятию определенного решения.

Здесь имеет смысл задать вопросы: «Из каких допущений исходит утверждающий? Что он подразумевает, но не озвучивает?» Например, человек, оправдывающий неоднозначную государственную политику в сфере повышения пенсионного возраста, зачастую исходит из невысказанного предположения о том, что все иные варианты были бы еще хуже или это решение помогло предотвратить катастрофические последствия. Эти аргументы зачастую не высказываются, но подразумеваются, и без их привнесения в разговор обсуждение будет неполным.

Юристы нередко предлагают доверителю определенный способ структурирования сделки не потому, что он является наилучшим для решения существующих проблем, а потому, что этот конкретный юрист мастерски владеет только этим способом или видит для себя

большую финансовую выгоду именно в этом решении. Такой подход распространен и в других профессиях. Например, исследования показали, что хирурги при прочих равных всегда склонны рекомендовать пациентам операцию, а не терапию исходя из собственной экспертизы или выгоды.

### 3. Что известно по этому поводу из других источников?

В современном информационном обществе по каждому вопросу существует множество мнений и позиций. Поэтому при исследовании любого утверждения имеет смысл изучать иные точки зрения и противоположные тезисы. В своей книге «До смерти здоров» Эл Джей Джейкобс<sup>1</sup> описывает собственный эксперимент, в рамках которого он решил в течение года вести здоровый образ жизни и следовать всем современным научным рекомендациям в этой сфере. На этом пути он достаточно быстро столкнулся с проблемой, выяснив, что практически по каждому вопросу существуют противоположные позиции, которых придерживаются в равной степени профессиональные и именитые ученые. Однако сравнение и сопоставление различных тезисов и их систем аргументации в конечном итоге позволяют найти сбалансированные решения.

В юриспруденции, например, при анализе судебной практики важно находить не только решения, поддерживающие позицию доверителя, но и противоположную практику, создающую риски. Приведем пример из нашей практики: доверитель обратился с задачей составить соглашение о разделе совместного имущества супругов. При этом в рамках данного соглашения он также хотел передать квартиру, приобретенную им до брака и находившуюся в его личной собственности, в личную же собственность своей супруге. В обоснование такой возможности он прислал ссылку на статью, размещенную на ресурсе «Право.ру», с громким заголовком: «Верховный Суд разрешил супругам делить личное имущество». В статье описывалось конкретное дело, в рамках которого бывшие супруги дошли до Верховного Суда, и тот посчитал возможным включать в подобные соглашения личное имущество супругов. Для грамотной помощи доверителю в его деле мы посчитали необходимым глубже изучить судебную практику по данному вопросу и быстро обнаружили ряд Обзоров судебной практики Верховного Суда за предыдущие годы, где высказывалась прямо противоположная

---

<sup>1</sup> Эл Джей Джейкобс. До смерти здоров. Результат исследования основных идей о здоровом образе жизни / пер. с англ. Е. Межевич. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 368.

позиция. В судебной практике нередко возникают противоречия. Это означает, что, скорее всего, в ближайшие годы практика будет уточняться, и Верховный Суд будет вынужден выработать единый подход. Общий объем аргументов, выраженных в разных обзорах, позволил нам сделать вывод, что с большей вероятностью Верховный Суд укажет на невозможность раздела личного имущества в рамках подобных соглашений, квалифицируя его как скрытое дарение. Благодаря проведенному анализу мы смогли представить доверителю комплексную картину, а также продемонстрировать скрытые риски при дальнейшем развитии судебной практики. Это позволило в итоге принять более взвешенное решение по структурированию сделки.

#### **4. Достаточно ли моих знаний, чтобы уверенно ответить на предыдущие вопросы?**

По сути, этот закрытый вопрос должен быть задан первым. Далеко не всегда, сталкиваясь с каким-либо утверждением, мы обладаем всей полнотой знаний касательно этого вопроса. Нередко утверждающий, особенно если ему от нас что-то нужно, хочет, чтобы мы принимали решение быстро, не задумываясь, на основе неполной информации. Для принятия более качественных решений иногда полезно сделать шаг назад, признаться себе в том, что текущих знаний недостаточно, и определить, какие знания необходимо собрать и какую информацию необходимо перепроверить для более тщательного анализа утверждения.

Объем знаний по каждому вопросу сегодня является колоссальным, к тому же он постоянно меняется. То, что казалось истинным и общеизвестным несколько лет назад, сегодня оказывается далеко не бесспорным или даже ложным. Некоторое время назад группа американских психологов решила перепроверить классические психологические эксперименты XX в., на выводах из которых базировались многие аксиомы психологической науки. Для этого они использовали современные строгие методы и правила проведения эксперимента, которые не были распространены в прошлом веке. Каково же было их удивление, когда они обнаружили, что более половины хрестоматийных психологических экспериментов при перепроверке не дали тех же результатов, которые были получены ранее. Это повлекло за собой серьезный пересмотр многих базовых теорий и серьезно обогатило науку.

Для юриста критически важным является сомнение в собственных знаниях. Вполне возможно, что в настоящий момент его знаний в той или иной области недостаточно для того, чтобы взвешенно

проанализировать утверждение и сделать вывод. Наше законодательство не является примером стабильности. Так, в 2019 г. в Российской Федерации было принято 530 законов<sup>1</sup>. Не у всех юристов есть время и возможность детально отслеживать изменения во всех сферах законодательства, а значит, регулирование даже хорошо известной отрасли в некоторых деталях могло измениться кардинально. Признание самому себе и своему доверителю в том, что вопрос является сложным и требует дополнительного изучения, не является для юриста признаком непрофессионализма. Наоборот, оно повышает уважение и доверие доверителя, показывая, что юрист не выдает с видом знатока шаблонные ответы, а действительно старается решить проблему наилучшим образом.

## 2.4. Критическое мышление как инструмент обучения

В современном мире обучение давно перестало ограничиваться стенами высшего учебного заведения. Старая модель «образование – работа», в рамках которой человек перед началом своей карьеры получал высшее образование, а затем применял полученные знания на практике, оттачивая их в рамках профессиональной деятельности, исчерпала себя. Темп изменений в мире стал таким быстрым, что полученные во время учебы в вузе знания устаревают очень быстро. Профессия юриста не является исключением. И дело не только в том, что в Российской Федерации система законодательства не является стабильной, постоянно принимаются новые законы и формируется новая судебная практика. Технологические изменения влекут за собой появление новых отраслей права и институтов, незнакомых нашим предкам. Сегодня активно обсуждаются вопросы правового регулирования технологий blockchain и криптовалют, правовой статус искусственного интеллекта, роботов и беспилотных устройств. Развитие биотехнологий и генетическая модификация ставят перед человечеством не только этические, но и юридические вопросы. Мы уверены, что в ближайшие годы число этих вопросов будет только расти, и очевидно, что знаний, полученных в университете, никогда не будет достаточно для того, чтобы сразу же находить на них верные ответы.

Одновременно изменения затрагивают и саму сущность профессии. В условиях динамичного развития многие профессии, су-

---

<sup>1</sup> Статистика законодательного процесса за 2019 год // URL: <https://www.gosduma.net/legislative/statistics/?type=year&c=7&v=2019> (дата обращения: 10.12.2020).

ществовавшие веками, будут умирать или трансформироваться, а на их месте будут появляться новые. Эти изменения затрагивают профессию юриста напрямую. По многим оценкам, две профессии, которые сегодня стоят на «передовой» столкновения с искусственным интеллектом, – это юристы и бухгалтеры. Так, в 2015 г. на рынок юриспруденции вошел искусственный интеллект Watson от глобальной компании IBM. Этот сверхмощный компьютер, способный постоянно учиться и развиваться, может за несколько секунд проанализировать тысячи юридических документов, нормативных и судебных актов и подготовить заключение с ответом на тот или иной вопрос в сфере права. Этот искусственный интеллект может не только отвечать на вопросы, но и готовить иски, заявления и контракты, основываясь на лучшей практике. Да, пока что речь идет о простых контрактах и исках, но программа совершенствуется каждый год и вскоре теоретически сможет оставить без работы тысячи юридических консультантов.

Все это означает, что юристу, желающему оставаться востребованным и добиться успеха в карьере, необходимо постоянно учиться, осваивать новые области не только в самой юриспруденции, но и в таких сферах, как технологии, психология, бизнес. В связи с этим в мире начинает завоевывать популярность идея пожизненного обучения (Lifelong Learning), основанная на принятии того факта, что современному человеку необходимо учиться всю жизнь: повышать квалификацию и осваивать смежные специальности.

Критическое мышление является важнейшим инструментом, помогающим быстро и эффективно обучаться в самых разных форматах, усваивать и запоминать ключевые знания, находить практическое применение полученной информации.

Начнем с самого понятия обучения. Зачастую люди склонны путать обучение с получением знаний, однако далеко не всегда получение знаний приводит к обучению. Получение информации представляет собой пассивный процесс восприятия, в то время как обучение – активный процесс, ключевую роль в котором играет сам ученик. Исследования показали, что из 100% полученной информации люди в среднем запоминают порядка 10% и при этом используют в своей профессиональной или личной деятельности только 1–2%. Обучение как раз представляет собой этот финальный результат – объем знаний, который обучающийся усвоил и интегрировал в свою жизнь. Критическое мышление – это ключевой навык, который позволяет увеличить этот процент, превратить простое получение знаний в обучение.

### Критическое мышление при работе с литературой

Обилие научной и практической литературы сегодня поражает. По каждой теме написаны сотни интересных и глубоких книг, и с каждым годом их число увеличивается. Обычный некритический способ чтения ведет к тому, что человек, изучая книгу или статью, соглашаясь с написанным, запоминает несколько ключевых тезисов, но уже через несколько месяцев с трудом может вспомнить главные идеи прочитанного.

Критический подход при чтении позволяет сильно увеличить коэффициент полезного действия при работе с литературой. На самом первом этапе критическое мышление позволяет в принципе определить, заслуживает ли выбранный источник информации доверия. Наше внимание и время ограничены, а количество источников информации огромно. Поэтому при работе с той или иной литературой важно оперативно оценивать, насколько представленная в ней информация может быть полезной в научной и практической деятельности. Для этого можно оценить любой источник информации по следующим критериям:

- 1. Подлинность.** В наше время фейковых новостей в первую очередь необходимо определиться с происхождением информации. Возможно, ссылка или цитата на источник приведена с намеренной или случайной ошибкой. В связи с этим важны ссылки на первоисточники, возможность проследить происхождение информации до момента ее возникновения.
- 2. Авторитетность.** Важно понять, насколько автор компетентен в выбранной сфере, узнать информацию о нем, об издательстве, опубликовавшем книгу, или о сайте, на котором представлена информация. Важно также задаться вопросом о профессиональной репутации автора, цитируемости его трудов и т.д.
- 3. Предвзятость.** Анализируя литературу, важно понимать, насколько автор объективен или, наоборот, пристрастен по отношению к исследуемой теме. Возможно, материальный успех или социальное положение автора тесно связаны с поддержкой им определенного тезиса. Так, к примеру, если автором статьи о позитивных аспектах нотариального удостоверения каких-либо сделок выступает практикующий нотариус, необходимо делать поправку на объективность. Предвзятость не означает, что информация будет ложной или не будет иметь ценности – просто в этом случае нужно будет уделить внимание поиску противоположных тезисов и аргументов.
- 4. Актуальность.** В быстро меняющемся мире информация стремительно утрачивает актуальность, меняются законы и судебная

практика, появляются новые правовые институты. Поэтому всегда важно оценивать информацию в контексте того, насколько она актуальна, особенно если с момента ее появления прошло длительное время. В юридической литературе нередко встречаются ссылки на уже утратившие силу нормативные акты или те, которые находятся только в стадии законопроекта.

**5. Воспроизводимость.** Этот критерий срабатывает, если другим ученым или практикам удалось в своей деятельности найти подтверждение тезиса автора, прийти к схожим результатам.

**6. Репрезентативность.** Анализируя тезис и аргументы автора, важно понимать, на какого объема выборке базируются его выводы. Он рассматривает вопрос на примере одного судебного дела или изучил значительный массив подобных дел?

Такой подход требует от читающего активной работы и подразумевает **критическое конспектирование**. В отличие от обычного конспектирования, представляющего собой переписывание краткого содержания, критическое конспектирование подразумевает активное задавание вопросов:

- В чем заключается ключевой тезис автора?
- Какие аргументы он приводит в поддержку и обоснование этого тезиса?
- Существуют ли в этой области другие тезисы и противоположные взгляды на проблему?
- Какие контраргументы вы могли бы привести для опровержения тезиса?
- Каким образом можно уточнить тезис автора с учетом контраргументов и других точек зрения?
- Каким образом я могу применить полученные знания в своей жизни и профессиональной деятельности?

Также важно, чтобы полученные знания не ограничивались собственным осмыслением. Если вы учитесь в университете, можно сделать доклад по теме прочитанной книги или статьи, инициировать дискуссию, выслушать чужие мнения по вызвавшему интерес вопросу, можно опубликовать пост в блоге или социальных сетях на тему ключевых тезисов прочитанного, предложив дискуссию в комментариях. Сильному тезису не страшна критика, в ходе споров и обсуждений, сталкиваясь с противоположными мнениями, позиция только укрепляется, слабые аргументы отмирают и рождаются новые. Да, такой процесс обучения требует значительных усилий и времени, но его эффективность значительно выше, и полученные знания становятся большим вкладом в рост собственного профессионализма.

### Критическое мышление в ходе обучения на работе

Сама по себе практическая деятельность является важным и эффективным способом обучения. Основным источником роста и развития для большинства людей является в первую очередь собственный опыт. Согласно известной модели корпоративного обучения «70 – 20 – 10» Чарльза Дженнингса на 70% свой успех и то, чему они научились, сотрудники связывают с личным опытом решения трудных задач, проведения сложных переговоров, нахождения выхода из кризисных ситуаций и т.д., 20% – с наблюдением за тем, как работал их более опытный коллега или начальник, и только 10% – с пройденными курсами и тренингами, прочитанной литературой и т.д. (рис. 4).

Рабочий день может просто пройти, а может стать источником ценнейшего опыта, который будет способствовать обучению и профессиональному росту.

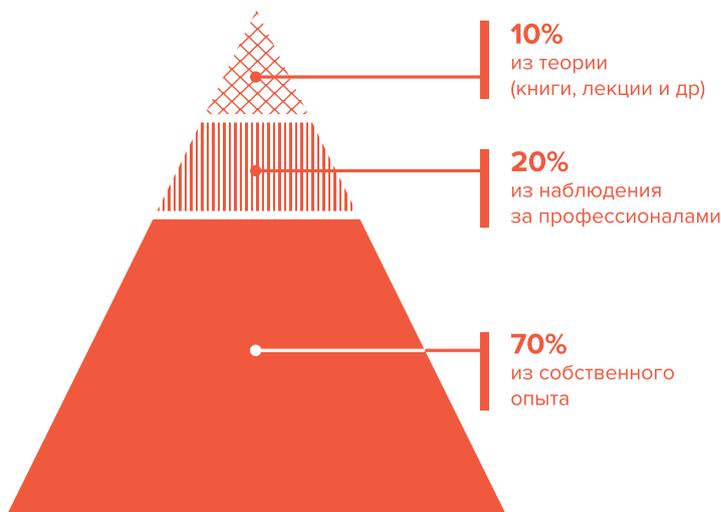


Рис. 4. Критическое мышление в ходе обучения

Известный английский консультант, специалист по обучению Рег Реванс вывел собственную формулу обучения:

$$L = P + Q$$

**Обучение (Learning)** происходит благодаря сочетанию **программируемых (Program)** и **вопросных (Question)** знаний.

- **Р-знания** – готовые ответы и решения, которые люди получают в ходе традиционного обучения (в школе, в вузе, на бизнес-тренингах) и от различных экспертов;
- **Q-знания** – результат задаваемых вопросов, на которые ищутся самостоятельные ответы. Это создание собственных новых знаний, а не поиск готовых ответов.

Если программируемые знания на работе человек получает в качестве прямых разъяснений и указаний руководителя или более опытных коллег, то вопросные знания – результат самостоятельной работы, в основе которой лежат навыки критического мышления. Важнейшим инструментом критического мышления при обучении на работе служит ведение профессионального дневника. Это может быть обычная записная книжка или файл в компьютере – все зависит от того, с чем удобнее работать.

В рамках такого дневника полезно задавать себе следующие вопросы:

- С какими самыми важными задачами я столкнулся сегодня?
- Насколько хорошо по 10-балльной шкале мне удалось справиться с ними?
- Что помогало мне успешно справляться с задачами? Что мешало?
- Чему я научился сегодня? Какие выводы я сделал?
- Каких знаний и навыков мне не хватает? Где и у кого я могу получить их?
- Что помогает моим коллегам быть успешными в своей работе?
- Каким образом я применю свои выводы и гипотезы в ближайшие дни?

Регулярная письменная работа с этими вопросами способна повысить коэффициент эффективности работы в разы, превратить обычный рабочий день в инструмент обучения. Практика показывает, что те сотрудники, которые регулярно ведут подобный дневник, растут в профессиональном плане намного быстрее и добиваются карьерных успехов.

## 2.5. Критический подход при формировании позиции

Ниже мы подробнее рассмотрим арсенал критического мышления применительно уже не к анализу поступающей из внешнего мира информации, а к формулированию собственных выводов относительно явлений и проблем.

Если в рамках работы с поступающей информацией ключевым принципом является скептицизм, то при поиске ответов и формулировании выводов на первое место выходит **принцип объективности**. Он проявляется в том, что важно стремиться к тому, чтобы абстрагироваться от собственной предвзятости, симпатий и антипатий, уметь посмотреть на ситуацию со стороны. Однако полностью следовать этому принципу чрезвычайно сложно, ниже мы покажем почему.

Человек взаимодействует с окружающей действительностью через свой когнитивный аппарат исследования и анализа. Мы имеем дело с фактами реальности, однако наш аппарат мышления при взаимодействии с ними практически автоматически создает интерпретации действительности, как бы «наклеивая» на факты те или иные ярлыки, делающие их понятнее. Само по себе появление интерпретаций вносит некоторое искажение в восприятие реальности.

Иногда этих интерпретаций становится настолько много, что они практически полностью заменяют факты, человек контактирует только со своей внутренней системой интерпретаций, утрачивая связь с реальностью, постепенно утрачивая контроль над системами реального мира.

Человек начинает делать прогнозы, которые сбываются все реже, применяет определенные усилия, но не получает желаемого результата. Это происходит потому, что природа ментальных моделей во многом противоположна природе реальности. Одним из ключевых признаков современного мира является изменчивость. Явления постоянно меняются под воздействием внутренних и внешних процессов, происходит непрерывная трансформация. Одновременно ментальные модели по своей логической рациональной природе тяготеют к законченности, определенности, стабильности.

Они стремятся быть формулами, которые верны в любой ситуации и при любых условиях. Но в действительности реальная система изменяется и трансформируется, а ее ментальная модель остается неизменной, и чем больше времени проходит, тем менее адекватной реальности она становится. Это похоже на карту, которая была нарисована несколько сотен лет назад. За прошедшие годы мир менялся – возникали и разрастались новые города, а старые исчезали, вырубались леса, строились мосты и т.д. Получается, что чем старше карта, тем меньше она учитывает произошедшие изменения, а значит, меньше и польза от нее.

Но не каждому удастся принять изменения и осознать, что его ментальная модель перестала адекватно отражать реальность. Многие люди предпочитают хранить верность скорее своим ментальным

моделям, а не реальности, даже если их модели не работают и не приносят результатов.

Люк Рейнхард в своей книге «Трансформация»<sup>1</sup> приводит достаточно яркий пример: «Если мы посадили крысу в лабиринт с четырьмя тоннелями и всегда будем класть сыр в четвертый тоннель, крыса через некоторое время научится искать сыр в четвертом тоннеле. Хочешь сыр? Беги в четвертый тоннель – вот и сыр. Опять хочешь сыр? Снова беги в четвертый тоннель – вот и сыр. Через некоторое время великий Бог в белом халате кладет сыр в другой тоннель. Крыса прибегает в четвертый тоннель. А сыра нет. Крыса выбегает. Опять в четвертый тоннель. Сыра нет. Выбегает. Через некоторое время крыса перестает бегать в четвертый тоннель и поищет где-нибудь еще. Разница между крысой и человеком проста – человек будет бегать в четвертый тоннель вечно! Вечно! Человек поверил в четвертый тоннель. Крысы ни во что не верят, их интересует только сыр. А человек начинает верить в четвертый тоннель и считает, что правильно бегать в четвертый тоннель, есть там сыр или нет. Человеку больше нужна правота, чем сыр».

Ментальные модели формируются через воспитание, усвоение культурных норм и идей, существующих в обществе, и собственный опыт. Вместе они образуют собой систему, которая обладает тремя целями.

- 1. Делать мир понятным.** В рамках этой цели реализуется объяснительный потенциал ментальных моделей, возможность интерпретировать и находить смысл в происходящих событиях. Чаще всего это осуществляется в отношении настоящего или прошлого, позволяя оценивать то, что человек видит перед собой, или то, что произошло относительно недавно или очень давно.
- 2. Делать мир предсказуемым.** Позволяет на основании накопленных знаний и наблюдений делать выводы о поведении систем в будущем, предсказывать будущее и соответственно управлять системой. Для реализации этой цели необходима максимальная адекватность ментальных моделей реальности.
- 3. Делать мир управляемым.** Если человек понимает мир и может предугадывать его изменения, то благодаря этому он также получает возможность влиять на эти изменения, а значит, и управлять происходящим.

Проблема заключается в том, что зачастую система ментальных моделей ограничивается первой целью, объясняя все вокруг, но не

---

<sup>1</sup> Люк Рейнхард. Трансформация. Путь к полноценной жизни. М.: Галактион, 2005. С. 294.

давая возможности предугадать что-либо и тем более как-либо повлиять на события, изменить их. Вследствие этого человек оказывается в роли пассивного наблюдателя, который просто интерпретирует происходящее. Из-за этого мы имеем сотни экспертов, которые занимаются рационализацией и после наступления кризиса могут с видом знатоков объяснять его причины и говорить о том, что он был неизбежен. Но при этом никто из них не предвидел его заранее.

Можно ли двигаться без карты, взаимодействовать с реальностью напрямую, без построения ментальных моделей, оставаться объективным, исключая любую предвзятость?

Мышление есть всегда – оно сопровождает человека всю его жизнь, что бы он ни делал – работал, ел, спал, любил, рисовал, гулял, занимался спортом, общался и т.д. Мышление в разных его формах существует всегда. Восточные мистики искали просветление через полное отключение мышления посредством различных медитативных техник, считая, что всеми своими несчастьями люди обязаны именно мышлению и порождаемым им искажениям. Однако для нас важно исходить из того, что быть свободным от ментальных моделей и полностью следовать принципу объективности невозможно. В данном случае польза навыков критического мышления заключается в том, чтобы научиться замечать свои ментальные модели и карты, обращать внимание на собственную предвзятость и учитывать ее, формулируя выводы.

Ниже мы рассмотрим наиболее распространенные ситуации, в которых свойственная людям предвзятость и природа наших ментальных моделей может привести к попаданию в «ментальные ловушки».

### **Когнитивные искажения**

Склонность упрощать реальность, создавать ментальные модели и делать слишком широкие обобщающие утверждения приводит к когнитивным искажениям – ситуациям, в которых ментальные модели оказываются неадекватными реальности, а общие правила не срабатывают.

#### **1. Ошибка выжившего**

Эта когнитивная ошибка очень распространена. За основу берется человек, достигший определенного результата, – выживший в тяжелых условиях, создавший успешный бизнес или др. Дальше анализируются его действия, и исследователь приходит к нехитрому выводу о том, что для достижения успеха необходимо вести себя именно таким образом. В результате за основу берется *частный*

случай успеха, на основе которого предлагается строить универсальную работающую стратегию действий.

Название этой ошибки связано с тем, что мы можем опираться только на свидетельства выживших и основные выводы мы делаем из них. Существует распространенный миф о том, что дельфины спасают людей, потерпевших крушение в море, подталкивая их к суше. Он получил распространение благодаря свидетельствам выживших таким образом людей. Однако в реальности дельфины не нацелены спасать утопающих – они просто играют с людьми. Кого-то они выталкивают ближе к суше, а других, наоборот, уносят в открытое море. Однако те, кого дельфины унесли в море, по объективным причинам не могут поведать миру о своем опыте, это делают только те, кто выжил, поэтому из их частного опыта создаются общие выводы о поведении дельфинов. Точно так же разорившиеся предприниматели не пишут книги и не выступают с рассказами о своих неудачах. Именно поэтому люди склонны преувеличивать объективность рассказов об опыте небольшого процента выживших и преуспевших.

Для того чтобы защититься от ошибки выжившего, необходимо задать себе несколько вопросов:

- Существуют ли те, кто совершал схожие действия или придерживался схожей стратегии, но потерпел неудачу?
- Есть ли противоположная судебная практика по данному вопросу?

## 2. Подтверждение и вычеркивание

Однажды создав ментальную модель происходящего, люди склонны совершать эту ошибку. Внимание человека избирательно, вследствие чего вскоре он начинает неосознанно фокусировать его на фактах и примерах, подтверждающих верность существующей ментальной модели. Одновременно все противоречащие ей факты и наблюдения также автоматически вычеркиваются, выпадают из зоны внимания, попросту не замечаются. Иногда это ведет к гипероптимизму, излишней уверенности в собственной правоте, которая развеивается только тогда, когда становится уже слишком поздно и объем фактов, опровергающих ментальную модель, становится критическим.

Для преодоления данной «ментальной ловушки» необходимо сознательно переключаться на роль Критика, искать факты и свидетельства, которые не соответствуют сложившейся ментальной модели, противоречат ей. Это позволит расширить первоначальную модель, сделать ее более универсальной и учесть большее количество факторов.

Уменьшить влияние данного когнитивного искажения также можно за счет осознания собственной предвзятости и ее причин. Даже если сама предвзятость не исчезнет, вы сможете делать на нее поправку при принятии решений. Для этого стоит задаться следующим вопросом: «Почему эта позиция/подход мне ближе? Чем она меня привлекает?» Помимо рациональных факторов могут найтись и эмоциональные. Так, вполне вероятно, вы вспомните, что лекции в университете по этой тематике читал очень яркий и приятный преподаватель, который вызывал у вас человеческую симпатию. Он придерживался той или иной позиции и активно ее продвигал, хотя сейчас вы понимаете, что эта позиция в научном сообществе считается маргинальной и ее больше практически никто не придерживается. Когда вы это осознаете, то поймете, что на других людей, которые не учились у вашего преподавателя, данная позиция не произведет того же убедительного впечатления, как на вас. После этого вы можете решить изменить собственную позицию или продумать более комплексную систему аргументации, позволяющую глубже и убедительнее познакомить людей с этим подходом.

### **3. Обобщение, абсолютизация собственного опыта**

Люди склонны к индуктивному мышлению, которое идет от частного к общему, позволяет на основании частных наблюдений и опыта делать выводы об общих свойствах какого-либо явления. Так зачастую на основании небольшого опыта люди склонны переходить к суждениям, содержащим слова: «все», «всегда», «никогда» и др. Зачастую это приводит к тому, что люди стремятся делать слишком широкие обобщения, объединять между собой слабо связанные элементы, что ведет к ошибкам.

Абстрагироваться от собственного опыта очень сложно. Уроки опыта глубоко впечатываются в нас и обычно ведут к формированию самых жестких ментальных моделей. Если человек совершил определенные действия и потерпел неудачу, будет крайне сложно убедить его предпринять вторую попытку. Одновременно если какая-то стратегия привела к успеху, возможно случайному, есть вероятность, что человек будет продолжать пользоваться ею, даже если к успеху она более не приводит.

Ослабить влияние данного когнитивного искажения можно, перенеся данные, полученные опытным путем, из эмоциональной сферы в рациональную. Для этого важно составить список ситуаций, в которых мы на собственном опыте проверили определенную гипотезу и убедились в ее работоспособности. Также важно выписать все случаи, когда мы действовали схожим образом, но не получили ре-

зультата. При составлении подобного списка в ряде случаев можно увидеть, что выводы, основанные на опыте, представляют собой результат статистической погрешности. Это открывает путь к изучению чужого опыта.

#### 4. Конформизм

Людям свойственно присоединяться к большинству. Такое свойство, как конформизм, на более ранних этапах развития человечества было необходимо для выживания. Человек, склонный идти против мнения большинства, рисковал быть изгнанным из племени, что в первобытные времена означало смерть.

Известный эксперимент в сфере исследования влияния конформизма на принятие решений провел Соломон Аш. Он предлагал испытуемому в группе с другими, которые в тайне являлись «подсадными утками», ответить на ряд простых вопросов касательно длины изображенных на карточках линий. По условиям эксперимента испытуемый должен был отвечать вслух, причем последним по очереди после «подсадных уток», которые намеренно давали неверный ответ. В результате около 75% испытывали дискомфорт, видя, что их выводы и мнения противоречат позиции большинства, и меняли их.

Ситуация осложняется в том числе из-за того, что зачастую люди имеют дело не с реальным большинством и его позицией, а с большинством *воображаемым*. Людям заранее кажется, что большинство предпочтет определенный вариант, и поэтому инстинктивно начинают сами склоняться к его принятию. Нередко этот прием используется в рекламе и продажах, когда в попытке склонить человека к определенному решению подчеркивают его популярность, называют «выбор большинства».

Для того чтобы снизить влияние конформизма на принятие решений, для начала важно узнать, действительно ли речь идет о мнении большинства. Когда в пример приводятся статистика или данные социологических опросов, поинтересуйтесь первоисточником и изучите результаты подобных опросов или статистические данные самостоятельно. Возможно, вы имеете дело не с осознанным логическим приемом, а с ошибкой утверждающего в интерпретации. Ну и, наконец, задайте себе проверочный вопрос: «Выбрал бы я этот вариант, если бы большинство придерживалось иной точки зрения?»

#### 5. Наивный рационализм и поведенческая экономика

Многие века в экономической теории господствовала концепция homo economicus (человека рационального). Человек рациональный всегда совершает оптимальный выбор, предпочитая лучший товар

за наименьшую цену. Он действует беспристрастно, ориентируясь на выгоду, рациональный расчет и минимизацию затрат. Проблема заключается в том, что реальные люди действуют в жизни не так рационально. Они не тратят время на долгосрочный анализ и часто совершают выбор на основе иррациональных факторов – берут тот товар, который удачнее расположен на полке или у которого ярче упаковка. Это приводит к тому, что экономические теории, берущие за основу модель человека рационального, дают сбои и не всегда работают в условиях реальной жизни. В рамках корректировки этой экономической теории была создана отрасль поведенческой экономики, которая исследует закономерности и принципы иррациональных поступков и решений людей и их влияние на экономическую активность. А ее создатель Ричард Талер в 2017 г. получил Нобелевскую премию по экономике.

Одним из ярких примеров, которые приводит Талер в своей книге «Новая поведенческая экономика»<sup>1</sup>, иллюстрирует когнитивное искажение по отношению к возможным потерям.

**Ситуация 1.** Представьте, что вы стали богаче на 15 000 руб. У вас есть выбор:

- А) получить сразу еще 5000 руб.;
- Б) подбросить монетку и при выигрыше получить 10 000 руб., а при проигрыше не потерять ничего.

**Ситуация 2.** Представьте, что вы стали богаче на 25 000 руб. У вас есть выбор:

- А) потерять сразу 5000 руб.;
- Б) подбросить монетку и при выигрыше не потерять ничего, а при проигрыше лишиться 10 000 руб.

Посмотрите на эти ситуации. Что бы вы выбрали? Велика вероятность, что в ситуации 1 вы выбрали вариант Б, а в ситуации 2 – вариант А. По крайней мере именно так поступили участники опроса Талера (72% – в ситуации 1 и 64% – в ситуации 2). Очевидно, что две описанные ситуации абсолютно идентичны по своим результатам. Просто в одном случае мы получаем меньшую сумму и дальше можем приобрести больше, а в другом получаем большую сумму и можем потерять. Итоговый результат будет одним и тем же. На этом примере Талер демонстрирует распространенное когни-

---

<sup>1</sup> Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 384.

тивное заблуждение, выраженное в желании человека избежать потерь.

Другим примером Талера является когнитивное искажение, связанное с невозвратностью потерь. Людям зачастую свойственно продолжать вкладывать деньги, время и усилия в какую-либо сферу, даже если они не получают от нее ожидаемой отдачи, мотивируя это тем, что они уже вложили в эту сферу очень много и им жалко все потерять зря. Здесь мы имеем дело именно с когнитивным искажением, ведь понесенные потери в любом случае являются невозвратными. Однако, руководствуясь этим когнитивным искажением, люди склонны попадать в опасную ловушку. На бытовом уровне, действуя таким образом, они вынуждены досматривать до конца плохой фильм, мотивируя это тем, что заплатили за билет. В бизнесе же они продолжают вкладываться в проект, обреченный на неудачу, просто потому, что им жалко уже потраченных средств, проигрывают в казино последнее, так как надеются отыграть уже проигранное до этого. Люди стремятся быть последовательными, повторять свою ментальную модель, даже если это приводит к провалу.

Юристу в работе важно избегать искажения наивного рационализма, предполагая, что его доверители обязательно выберут самый выгодный вариант из возможных. Действия и решения людей зачастую далеки от рациональности и обусловлены эмоциями. Так, к примеру, за желанием инициировать судебное разбирательство при низких шансах получить деньги в случае выигрыша может лежать эмоциональное желание отомстить обманувшему контрагенту или восстановить справедливость. Также стороны нередко настаивают на включении в текст договора своих «понятийных соглашений», которые не будут иметь правовых последствий и скорее являются психологическими, чем юридическими. Желая защитить свой бизнес, люди часто исходят из страха и желания избежать потери любой ценой, вследствие чего могут видеть серьезные риски даже там, где их нет. В связи с этим для юриста было бы большой ошибкой исключать из своих выводов и решений фактор иррациональности – как собственной, так и своих клиентов.

После того как юрист детально изучит всю информацию, касающуюся проблемы, с которой он столкнулся на практике (законодательство, судебную практику, юридическую доктрину), наступает время, когда ему необходимо сформулировать юридическую стратегию по отстаиванию интересов своего доверителя и конкретную правовую позицию, которую он будет защищать в ходе переговоров и в суде.

При формулировании и уточнении своей стратегии и позиции большую ценность может представлять инструмент критического мышления известный как **«Атакуй себя»**. Он позволяет увидеть уязвимые и слабые стороны собственной позиции. Как он работает?

Представьте, что вы являетесь юристом противоположной стороны и случайно получили исчерпывающую информацию о правовой позиции своего оппонента, доказательствах, которыми он располагает, его аргументах, ссылках на законы и судебную практику, которые он будет использовать. Ваша задача – придумать стратегию противодействия, найти слабые стороны в позиции противной стороны, подобрать контраргументы и довести дело до победы. Включитесь в эту практику полностью, войдите в роль своего оппонента и постарайтесь выработать максимально эффективную позицию. Проделав это, возвращайтесь к своей работе и постарайтесь усовершенствовать позицию с учетом сильных сторон выработанной вами противоположной стратегии.

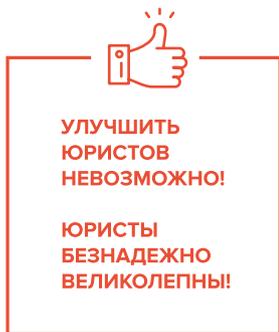
Не стоит концентрироваться исключительно на собственной позиции и дожидаться столкновения с оппонентами в суде. Такой подход сделает ее значительно более взвешенной и сбалансированной.

Формулируя собственные выводы, важно отслеживать собственные допущения, предвзятость, ментальные модели и когнитивные искажения. Мы стремимся к объективности, однако в абсолютном виде она недостижима. В связи с этим важно начинать с *осознанной субъективности*, основывающейся на признании наличия у себя определенных фильтров восприятия и искажений. Как только вы определите эти искажения, вы сможете делать более верные выводы и принимать более сбалансированные решения. *Вершиной критического мышления является самокритическое мышление*, которое позволяет ставить под сомнение свои собственные выводы, предпосылки этих выводов и имеющиеся убеждения.

## Глава 3. КОНСТРУКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

### 3.1. Обратная сторона позитивного мышления

В эру всеобщей погони за эффективностью, продуктивностью и успехом в моду вошло так называемое позитивное мышление. «Главное – не обстоятельства, а наше к ним отношение! Просто найди что-то хорошее в любой неприятности/поражении/бедѐ, и тебя ждет счастливая жизнь. Верь в себя, ты уникален/гениален/великолепен! Все в твоих силах!» Именно такие клише и призывы можно часто встретить на страницах книг по психологии успеха, на выступлениях именитых мотивационных коучей и бизнес-тренеров.



Но должен ли юрист во всем видеть только позитив и достоинства, а ошибки и сложности игнорировать? Верить, что он уникален, великолепен и успешен в любых обстоятельствах? На наш взгляд, нет, не должен. Юрист представляет доверителя в правовых отношениях, в которых всегда есть место риску, сложностям, неблагоприятным последствиям. Не видеть, игнорировать их, верить, что уж его-то они не коснутся, юристу непозволительно.

Крайнее проявление фокусировки исключительно на позитиве на самом деле очень опасно. Оно может создать иллюзорный мир, в котором все так, как вы пожелаете, где счастье, признание и успех – норма, а любая проблема – несправедливость и происки завистников, где все изначально правильно/вовремя, главное – посмотреть с нужной стороны.

По словам психолога Гарвардской медицинской школы Сьюзан Дэвид, «быть позитивным стало новой формой “моральной корректности”. Людям с заболеванием рака настоятельно рекомендуют сохранять позитивный настрой, и не только им. Это тирания, тирания позитива. Но это жестоко и неэффективно. Неприятные эмоции – это часть нашего контракта с жизнью. Невозможно сделать значительную карьеру, или создать семью, или изменить к лучшему мир, избегая стресса и дискомфорта. Именно дискомфорт является “входным билетом” в наполненную значимым смыслом жизнь. Исследования показывают, что полное принятие всех наших эмоций,

даже беспорядочных и неприятных, является краеугольным камнем в создании истинного счастья»<sup>1</sup>.

Гонка за фальшивым позитивом по сути своей – негатив, который может вести к следующему:

- теряется связь с реальностью;
- блокируется возможность развития;
- развивается комплекс неполноценности и депрессия.

Давайте разберем эти последствия и алгоритмы действия по их предотвращению более подробно.

### **Оставайтесь в контакте с реальностью**

Помните очень важную инструкцию в самолете: «В случае разгерметизации салона сначала наденьте кислородную маску на себя, потом – на ребенка»? У юриста позиция взрослого человека, который должен оставаться профессионалом в любых, даже самых рискованных и сложных ситуациях, объективно воспринимать все имеющиеся обстоятельства, а не выдавать желаемое за действительное.

Конструктивное мышление отличается от проблемно ориентированного или позитивного тем, что оно фокусируется на решении, а не на проблеме или позитиве. И именно этого ждут от юриста доверители – решений, которые будут учитывать *все* факторы объективной реальности, как позитивные, так и негативные.

## **3.2. Алгоритм SCORE как конструктивная оценка реальности**

Остаться в контакте с реальностью и конструктивно оценивать все имеющиеся факторы юристам поможет алгоритм SCORE, разработанный Робертом Дилтсом (рис. 5)<sup>2</sup>.

Этот алгоритм применим к самым различным ситуациям – от снятия запроса с доверителя и подготовки Due Diligence<sup>3</sup> до разработки

<sup>1</sup> Сьюзан Дэвид. The gift and power of emotional courage (Дар и сила эмоциональной смелости). URL: [https://www.ted.com/talks/susan\\_david\\_the\\_gift\\_and\\_power\\_of\\_emotional\\_courage?utm\\_campaign=tedspread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/susan_david_the_gift_and_power_of_emotional_courage?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare) (дата обращения: 10.12.2020).

<sup>2</sup> Роберт Дилтс, Джудит Делозье. НЛП-2: поколение Next. СПб.: Питер, 2012. С. 430.

<sup>3</sup> **Due Diligence** (от англ. *due diligence* – должная добросовестность) – в юриспруденции под этим термином понимается процедура составления правового заключения, включающая комплексную проверку объекта (компании, сделки, объекта недвижимости, объекта прав интеллектуальной собственности и пр.), описание и оценку правовых рисков, возможных последствий и рекомендаций по их минимизации. Проводится обычно перед началом покупки бизнеса, осуществлением сделки M&A, нача-

стратегии эффективной защиты в суде. Ниже в таблице мы приведем общий алгоритм работы юриста по модели SCORE в любых ситуациях юридической практики. В главе «Переговоры» мы опишем рекомендации по ее применению в рамках переговорного процесса.

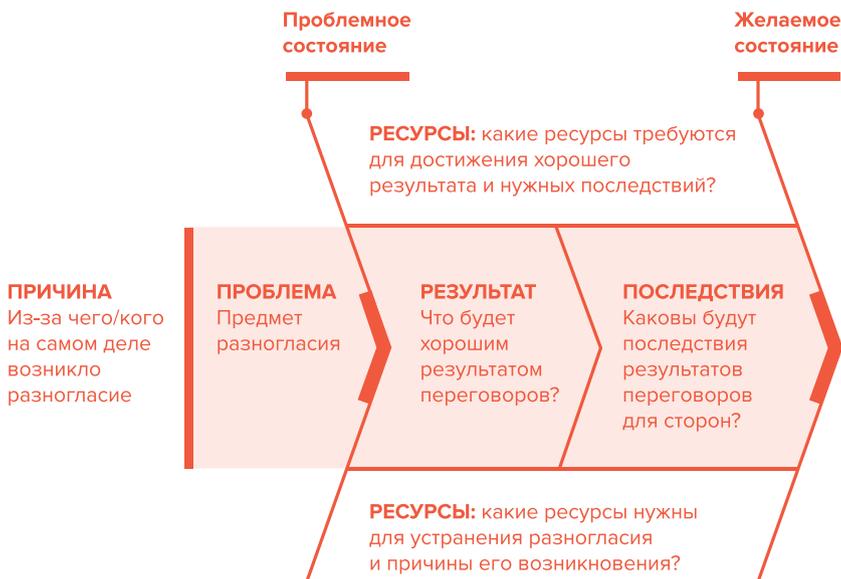


Рис. 5. Модель SCORE

ЗНАЧЕНИЕ	ДЕЙСТВИЯ ЮРИСТА
<p><b>S (Symptoms)</b> – проблема и симптомы ее проявления</p>	<p>Это то, что на поверхности, – первичный запрос доверителя, разногласия на переговорах, проявления конфликтной ситуации. Частая ошибка юристов – принять симптомы за причину и сразу начать «лечить». Причем именно теми способами, которыми «лечили» 100 «пациентов» до этого. Действуйте как врач: соберите полный анамнез симптомов, проанализируйте их взаимосвязь и значение, «копайте» дальше</p>

лом сотрудничества с компанией, покупки объекта недвижимости. Форма DD-отчета бывает как развернутой (с приложением отдельных промежуточных выводов специалистов, источников информации), так и в виде краткой рекомендации о дальнейших действиях, оформленной в виде таблицы.

ЗНАЧЕНИЕ	ДЕЙСТВИЯ ЮРИСТА
<b>C (Cause)</b> – истинная причина проблемы	Истинная причина может быть даже логически не связана с симптомами. Она может не осознаваться доверителем, как в случае с межличностными конфликтами и личной неприязнью, которые могут разрушительно влиять на деловые отношения сторон. В такой ситуации напрямую спрашивать об истинной причине юристу нет смысла. Ее все равно честно не назовут, и это может только разрушить контакт. Читайте между строк, внимательно слушайте, наблюдайте за интонациями и невербальными проявлениями, встаньте на место доверителя и посмотрите на ситуацию его глазами, задавайте косвенные вопросы, мысленно выдвигайте гипотезы и осторожно их проверяйте. Помните, без устранения причины заболевания лечить симптомы в лучшем случае бесполезно, в худшем – опасно из-за угрозы возникновения осложнений
<b>O (Outcomes)</b> – результаты, цель	Чего доверитель хочет на самом деле? Что будет для него хорошим результатом? Доверители (как и все люди) часто отлично знают, чего они НЕ хотят, а вот чего хотят, ответить не могут. Помогите доверителю. Задавайте ему конкретные вопросы, проясняющие видение желаемого результата. Чем больше деталей (сроков, цифр, процентов и пр.), тем лучше. Отключите позитивный настрой и веру в то, что нет ничего невозможного. Конструктивно оцените желаемый доверителем результат с точки зрения достижимости и законности. Если с первого взгляда результат показался недостижимым или не совсем законным, не говорите об этом сразу. Обсудите ресурсы и эффекты, как указано ниже
<b>R (Resources)</b> – ресурсы	Какие ресурсы уже есть и какие необходимо привлечь для устранения причины и ее симптомов, достижения результата и желаемых последствий? Здесь юристу помогут стратегическое видение и системный подход. Посмотрите на ситуацию шире – с точки зрения бизнеса, технологии производства, коммерческой составляющей, межличностных отношений сторон. Подумайте, каких экспертов можно привлечь, какие неправовые (но законные!) инструменты использовать?

ЗНАЧЕНИЕ	ДЕЙСТВИЯ ЮРИСТА
<b>E (Effects)</b> – последствия достижения результата	Для оценки последствий достижения результата юристу понадобится максимально конструктивный подход. Смоделируйте желаемую ситуацию и, задавая вопросы, проговорите с доверителем все возможные последствия, как положительные, так и отрицательные (коммерческие, технологические, правовые, межличностные). Интересуйтесь субъективным отношением доверителя к этим последствиям, не додумывайте за него. При необходимости как эксперт затроньте правовые вопросы – обозначьте конкретные риски, санкции. Но! После обозначения негативных последствий предложите варианты их минимизации или полного устранения

### 3.3. Развивайтесь через конструктивный анализ негативного опыта

Еще одним последствием «гонки за позитивом» может стать блокирование развития.

Социальные сети пестрят сообщениями о достижениях успешных юристов. Создается иллюзия, что все вокруг процветают и счастливы. Никто не проигрывает суды и переговоры, все выступают на престижных конференциях и пр.

Естественной реакцией на такую иллюзию может стать вытеснение/игнорирование собственного негативного опыта. Все успешны? И я хочу быть успешным. Только этот подход подталкивает не «быть», а «казаться», стараться «соответствовать» иллюзорному миру успешного успеха.

Ведет это к тому, что непроанализированный негативный опыт искусственно становится позитивным, а ответственность за негатив перекладывается на внешние условия (людей, обстоятельства, судьбу и пр.). Проиграл суд? Ничего, все нормально! Просто я не понравился судье (я слишком красивый/умный/стильный). Провалил выступление? Мне попалась какая-то безразличная аудитория. Пропустил срок обжалования? Значит, так было нужно – это знак, что сейчас не стоило обжаловать...

«То, чего стоит человек, определяется его отношением не к позитивному, а к негативному опыту»<sup>1</sup>. Промахи и неудачи полезны

<sup>1</sup> *Марк Мэнсон. Тонкое искусство пофигизма: Парадоксальный способ жить счастливо. М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 180.*

и необходимы. Благодаря им мы растем и развиваемся. Только взяв на себя ответственность за свой негативный опыт, конструктивно проанализировав произошедшее и сделав выводы, мы можем выйти на следующий уровень развития.

Не заменяйте свой негативный опыт позитивом, как описано выше. Но и не занимайтесь в случае неудачи самобичеванием, не навешивайте на себя ярлыки неудачника и плохого юриста.

Подойдите к своему негативному опыту конструктивно. Поблагодарите судьбу за возможность стать лучше и задайте себе следующие вопросы:

- Что конкретно произошло? Что я сделал не так?
- Как я мог предотвратить получение негативного опыта?
- Что мне нужно делать иначе, чтобы подобные ситуации больше не повторялись в будущем?
- Чему эта ситуация меня учит? Какой урок я должен извлечь?
- С кем я могу поделиться полученным опытом? Кому он может помочь избежать негативных последствий?
- В чем позитивная сторона ситуации? Какие возможности она мне открывает?

Воспринимайте себя конструктивно. Имейте смелость объективно оценивать свои недостатки и слабые стороны, не поддавайтесь искушению лишь гордиться своими достижениями. В конструктивном взгляде на себя юристам может помочь проведение SWOT-анализа по следующей схеме:

ЗНАЧЕНИЕ	ПРОЯСНЕНИЕ
<b>S (Strength)</b> – мои сильные стороны	Что у вас получается лучше всего? В чем вы достигли успеха? Каким ценным опытом обладаете? В чем ваша уникальность?
<b>W (Weaknesses)</b> – мои слабые стороны	Что у меня не получается или получается не так, как хотелось бы? В чем мне не хватает профессионального опыта/навыка? Что тормозит мое развитие/продвижение? Что мешает стать более эффективным?
<b>O (Opportunities)</b> – возможности	Какие возможности существуют? Как я могу стать более эффективным? Что я могу сделать, чтобы развить недостающие навыки, получить знания и опыт?
<b>T (Threats)</b> – угрозы	Какие угрозы есть на рынке? О каких сложностях мне важно помнить при планировании своего развития?

А так может выглядеть SWOT-анализ юриста, специализирующегося в сфере сопровождения сделок с недвижимостью, который хочет развиваться в профессии, подвергая объективному анализу свои сильные и слабые стороны (рис. 6):

### STRENGTHS МОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Большой опыт  
в сфере  
недвижимости

Свободный  
английский

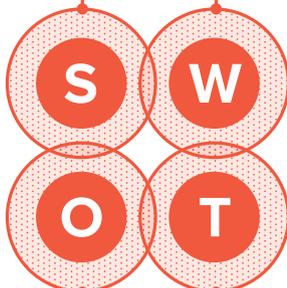
Умение работать  
24/7

### OPPORTUNITIES ВОЗМОЖНОСТИ

Расширение  
специализации

Повышение  
квалификации  
в сфере  
управления  
проектами  
с помощью  
Legal Tech  
инструментов

Развитие  
навыков  
командной  
работы  
и ведения  
переговоров



### WEAKNESSES МОИ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Слишком узкая  
специализация

Отсутствие  
управленческих  
навыков

Неумение работать  
в команде

Плохие навыки  
ведения  
переговоров

### THREATS УГРОЗЫ

Автоматизация  
сферы  
недвижимости

Возможность  
сопровождения  
сделок  
с недвижимостью  
не юристами

Быстрое развитие  
Legal Tech в сфере  
проектного  
управления

Рис. 6. SWOT-анализ

SWOT-анализ может применяться юристами в самых различных ситуациях: при разработке стратегии продвижения своего профессионального бренда или развития практики, при оценке своей позиции в переговорах, подготовке стратегии и тактики защиты в суде и пр.

В качестве закрепления навыка конструктивного анализа своих сильных и слабых сторон выполните упражнение по проведению персонального SWOT-анализа. Вы можете использовать шаблон таблицы, применив QR-код:



### 3.4. Правила конструктивной коммуникации

Зачастую трудности во взаимопонимании происходят из-за того, что привычный одним людям способ коммуникации неприемлем для других и может привести к конфликту (на переговорах, в команде, в семье).

Человечеством были выработаны правила эффективной коммуникации, которые позволяют снизить до минимума возможности недопонимания, являются хорошей профилактикой любых конфликтов и помогают в их разрешении. Для юристов они бесценны. К числу таких правил относятся следующие:

#### **ПРАВИЛО № 1. Уважение и искренняя симпатия**

Нам нравятся те, кто похож на нас или кому нравимся мы. Найдите в человеке что-то хорошее. Пусть он вам понравится. Искренняя симпатия (даже невербализованная) излучается всем вашим существом, чувствуется другим человеком и делает общение с ним более конструктивным и эффективным.

Называйте человека по имени. Как говорил Дэйл Карнеги: «Самый приятный звук для человека – звучание собственного имени»<sup>1</sup>. Обращайтесь к человеку по имени и в той форме, которую он предпочитает (Владимир, Вова, Владимир Иванович...). А чтобы узнать о предпочтениях вашего собеседника, можно просто... спросить его об этом.

Проявите уважение к личности человека, его мнению, статусу, опыту. Помните, что ничто так не разрушает контакт, как обесценивание.

---

<sup>1</sup> Дэйл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Попурри, 2015. С. 290.

**ПРАВИЛО № 2. Фокус на собеседнике и эмпатичное слушание**

У всех людей есть свойство – каждый предпочитает постоянно говорить о себе самом. Удивите вашего собеседника – говорите не о себе, а о нем, о его подходе, интересной точке зрения.

Мы часто слушаем, чтобы ответить (убедить в своей правоте), а вовсе не для того, чтобы понять точку зрения другого человека, увидеть ситуацию его глазами. А ведь лучший собеседник – это тот, кто внимательно слушает, проявляет истинный интерес и эмпатию, задает вопросы.

**ПРАВИЛО № 3. Open Mind и исследование вместо манипуляций и навязывания своей точки зрения**

Именно исследующие открытые вопросы, направленные не на «ведение в нужном направлении», а на изучение чужой «картины мира» и взгляда на ситуацию, помогают наладить контакт и повысить эффективность любой коммуникации.

Позиция, согласно которой «есть две точки зрения: моя и неправильная», неконструктивна и настраивает на конфронтацию. Уважение и искренний интерес к иным точкам зрения, их исследование и принятие расширяют наш собственный угол восприятия, обогащают нас самих. Приятным бонусом станет то, что после того, как мы проявим искренний интерес к чужой точке зрения, люди проявят интерес и к нашей. Правильно говорил Стивен Кови: «Сначала стремитесь понять и только потом быть понятыми»<sup>1</sup>.

**ПРАВИЛО № 4. Я-высказывания**

Ничто так не раздражает людей в коммуникации, как обобщения и претензии на знание истины в последней инстанции. Я-высказывания – это технология общения, подчеркивающая субъективное отношение стороны к происходящему. К примеру, фраза: «Ни один нормальный человек так не поступает» вызовет значительно больше негатива в ответ, чем фраза: «Я был очень удивлен и расстроен, когда вы сделали это». Юристу в переговорах стоит регулярно направлять стороны к конструктивной модели разговора через Я-высказывания.

**ПРАВИЛО № 5. Поиск общего языка и смысла**

Множество потерь в коммуникации возникает потому, что между людьми действуют так называемые фильтры восприятия, из-за ко-

---

<sup>1</sup> Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Диджитал, 2017. С. 530.

торых информация при переходе от одного человека к другому теряется и (или) искажается. Люди не слышат друг друга, а если и слышат, то понимают одни и те же слова совершенно по-разному. Это связано с личностными особенностями, опытом, образованием, привычной терминологией.

Это важно знать, принимать и помнить, что каждый раз необходимо уточнять, об одном и том же ли вы говорите, одинаковый ли смысл вкладываете в термины и высказывания. Никаких обобщений, абстракций и непонятных терминов. Вам поможет любимая фраза всех медиаторов: «Правильно ли я понимаю, что...»

### **ПРАВИЛО № 6. Конструктивная обратная связь, предоставленная только по запросу**

Обратную связь по алгоритму SBI Feedback Tool (Ситуация – Поведение – Влияние) мы подробно разберем в следующем параграфе этой главы. Реакция на обратную связь – исследование (почему так? что именно было не так? а что, если это действительно так?) и благодарность. Только обратная связь позволяет нам расти и развиваться. Поэтому важно благодарить всех, кто нам дает такую возможность.

Не наноси счастье и не причиняй радость. Прежде чем дать ценный совет или обратную связь, спроси, нужны ли они человеку!

### **ПРАВИЛО № 7. Отделение проблемы от человека**

Есть проблема и есть человек. Обсуждая проблему, важно объединиться с человеком для ее решения, а не нападать на него, критикуя его личность. Во втором случае проблему решить вряд ли удастся. Критикуемый или замкнется, или начнет уходить от ответственности («Это не я, это все они, если бы не...»), или будет нападать в ответ (вслух или (чаще всего) про себя – тактика: «Сам дурак / На себя посмотри»).

### **ПРАВИЛО № 8. Осуждаются нарушения, а не ошибки**

Никогда не ошибается лишь тот, кто никогда не делает. Если человека осуждать за ошибки, он просто потеряет интерес пробовать что-то новое, экспериментировать, высказывать свою точку зрения. А ведь не научившись падать, мы никогда не научимся ходить. Ошибки важно анализировать, обсуждать и переводить в ценный опыт, делая выводы на будущее. Нарушения (действия, нарушающие предварительные договоренности) – осуждать и пресекать.

### **ПРАВИЛО № 9. «Правило трех “НЕ”»**

НЕ оправдывайся, НЕ перекладывай ответственность, НЕ нападай в ответ. Именно оправдания, уход от ответственности и ответное нападение эскалируют конфликт и переводят его на более серьезный уровень, на котором нет места конструктивному диалогу.

### **ПРАВИЛО № 10. «Правило угла»**

Не загоняйте другого человека в угол. Из угла нет достойного выхода, но есть два недостойных – можно напасть в ответ или сдать-ся. В любом случае дальнейшее конструктивное взаимодействие с человеком, загнанным вами в угол, будет невозможно.

## **3.5. Позитивный язык конструктивного поля взаимодействия**

На создание поля конструктивного взаимодействия влияют не только эмоции (о них мы поговорим в главе, посвященной эмоциональному интеллекту), но и наша речь – слова и выражения, которые мы используем в коммуникации.

В любой вербальной коммуникации (на переговорах, в суде, в ходе публичных выступлений, командной работы и пр.) юристу важно учитывать следующие правила:

- **Частица «НЕ» изменяет смысл**

Сравните восприятие: «неплохой» – «хороший», «несложный» – «легкий», «недорогой» – «дешевый». Мы мыслим образами, и каждое слово транслирует свой образ. У частицы «не» нет своего образа, поэтому мы воспринимаем слова без этой частицы: «неплохой» = «плохой», «несложный» = «сложный», «непростой» – «простой» и т.д.

Юристу важно учитывать это правило (особенно при аргументации своей позиции). Хотите сделать акцент на выполнимости задачи – скажите «непростая задача», на сложности – «сложная задача». Давайте поупражняемся в умелом использовании частицы «НЕ».

Частица «не» при умелом обращении помогает отлично сонстраиваться и «вести» в коммуникации. Человек жалуется, что ему тяжело? Поддержите его фразой: «Я понимаю, как тебе нЕЛЕГКО». Такая формулировка транслирует: (1) принятие чувств, (2) эмпатию, (3) перенесение фокуса на позитив и легкость без обесценивания.

**НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ****ВАШ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ****Вы хотите успокоить доверителя:**

Вы только не переживайте и не бойтесь, все не так плохо! У нас есть неплохой опыт сопровождения подобных дел.

**Вы хотите взять ответственность на себя:**

Я вас не обвиняю. Не в моих правилах избегать ответственности!

**Вы хотите согласиться:**

Я это не отрицаю и вовсе не спорю с вами!

- **Деструктивные слова несут негативные смыслы даже в позитивных высказываниях**

Есть слова, которые мы часто используем, даже не задумываясь об их подсознательном восприятии. А зря! Не надо «стараться/пытаться/пробовать», надо просто «делать». «Стараться» – тяжелый труд (сходное по восприятию со словом «старатель» – человек, просеивающий тонны песка, чтобы найти грамм золота), «пытаться» – вынужденное неприятное действие (сходное по восприятию со словом «пытка»), «пробовать» – неуверенность и страх (от слова «проба»). Слова «биться» и «добиваться» подсознательно связываются со словом «битва». Именно поэтому лучше сказать, что вы хотите достичь цели, а не добиться ее.

Все слова, ассоциирующиеся с затруднениями и неопределенностью («проблемы», «сложности», «риски», «препятствия» и др.), вызывают негатив. По возможности их следует заменять на «позитивные» варианты (например, не «проблемы», а «задачи») или не использовать вовсе, если вам важно здесь и сейчас создать поле конструктивного взаимодействия.

- **Слова-паразиты могут негативно влиять на восприятие**

Слова-паразиты не украшают речь юриста. При этом некоторые из них подсознательно вызывают у собеседника негативное восприятие («как бы» говорит о неуверенности, «практически» – о неполноте, «честно говоря» – о том, что сказанное до этого – ложь). Следите за своей речью!

- **Вопрос, заданный с использованием «НЕ», помогает сказать «НЕТ»**

Психологически человеку сложнее сказать «нет», чем «да». Поэтому вопросы, предполагающие возможность отказа, могут расцениваться собеседником как подарок. Если человек хочет отказаться, он ухватится за такие формулировки и обязательно откажется: «Не хотели бы вы?..» – «Не хотели бы», «Вы не против, если?..» – «Против», «А не проще ли?..» – «Не проще». Если вам нужно положительное действие, а не отказ, следите за формулировками своих вопросов.

- **Конструкция «ДА, НО». Союз «НО» обесценивает фразу до запятой**

«Да, я с вами согласен, НО мы должны учитывать все факторы...» Выраженное таким образом согласие говорит лишь о том, что его нет. Сравните: «Да, я с вами согласен. И мы должны учитывать все факторы...» По сути, фраза может остаться неизменной, но изменение союза с «НО» на «И» меняет подсознательное восприятие – исчезает обесценивание, а следовательно, у того, кто эту фразу слышит, не возникает сопротивления.

ЧАСТИЦА «НЕ»	ДЕСТРУКТИВНЫЕ СМЫСЛЫ
НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ/ НЕ ПЕРЕЖИВАЙТЕ/НЕ БОЙТЕСЬ	ПРОБЛЕМЫ/СЛОЖНОСТИ/ РИСКИ/ПРЕПЯТСТВИЯ
НЕПЛОХО	СТАРАТЬСЯ/ПЫТАТЬСЯ/ ПРОБОВАТЬ
НЕДОЛГО	КАК БЫ/ПРАКТИЧЕСКИ
НЕДОРОГО/НЕДЕШЕВО	ДОБИВАТЬСЯ/БИТЬСЯ
НЕСЛОЖНО	ОГРАНИЧИВАТЬСЯ
НЕТРУДНО	ИЗБЕГАТЬ
НЕ ХОТЕЛ ОБИДЕТЬ/ОСКОРБИТЬ	ИЗВИНЯТЬСЯ
НЕ ОТРИЦАЮ/НЕ ПРОТИВ/ НЕ СПОРЮ/НЕ ОБВИНЯЮ	ЧЕСТНО ГОВОРЯ
НЕ ХОТЕЛИ БЫ ВЫ..? ВЫ НЕ ПРОТИВ, ЕСЛИ..?	ДА, НО...

Рис. 7. Деструктивные лингвистические конструкции

Умелое обращение с конструкцией «ДА, НО» (как и с частицей «НЕ», которую мы разбирали выше) может помочь сонастроиться и сместить акценты с отрицательных на положительные. Например: «Да, это непросто, но у нас получится».

### 3.6. Конструктивные дискуссии

В зависимости от поставленных целей юристы (на переговорах, совещаниях с руководством, при обсуждениях с командой и пр.) могут придерживаться четырех основных стилей ведения дискуссий<sup>1</sup> (рис. 8).



Рис. 8. Стили ведения дискуссий

СТИЛЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ И ВОЗМОЖНЫЕ ЦЕЛИ
<b>ЗАЩИТА</b> <b>«Нет, потому что...»</b>	«Нет, потому что...» – это позиция защиты своей изначальной идеи. Такой стиль ведения дискуссий может быть эффективен, когда другие предложения должным образом исследованы и явно несостоятельны. Часто юристы выбирают его из-за нежелания «включить голову» и подумать над тем, что же можно улучшить в идее другой стороны, чтобы она сработала, как снизить риски и пр. Целью такого стиля может быть желание «порисоваться», подчеркнуть свой «профессионализм»

<sup>1</sup> Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер. Книга решений: 50 моделей стратегического мышления. М.: Олимп Бизнес, 2015. С. 100.

СТИЛЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ И ВОЗМОЖНЫЕ ЦЕЛИ
<b>БЛОКИРОВАНИЕ</b> <b>«Нет!»</b>	<p>«Нет!» – это отказ без аргументации и объяснения причин. Он допустим только при форс-мажорных обстоятельствах, когда важно принимать решение быстро, не отвлекаясь на обсуждения. В иных случаях «Нет!» становится крайним проявлением неуважения, обесцениванием позиции другой стороны с целью подчеркнуть свое превосходство, настоять на своем любой ценой, возможно, унижить собеседника</p>
<b>МАНИПУЛЯЦИЯ</b> <b>«Да, но...»</b>	<p>«Да, но...» – это игра, подробно описанная в психологической модели транзактного анализа<sup>1</sup>. Юрист для видимости соглашается с предложением другой стороны и переходит к его опровержению, находя все новые и новые основания для несогласия. Такая игра может длиться бесконечно, поскольку ее целью является не поиск решения, а желание уйти от решения, потянуть время, порисоваться, побыть в роли жертвы, унижить собеседника и т.д.</p>
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ</b> <b>«Да и...»</b>	<p>«Да и...» – форма позитивного исследования противоположной точки зрения с позиции Open Mind. Юрист на время абстрагируется от своей изначальной позиции и фокусируется на подробном изучении предложения/позиции другой стороны, задавая открытые вопросы, проговаривая ее сильные и слабые места, варианты оптимизации и точки соприкосновения с собственной изначальной позицией. Цель – проанализировать все мнения и найти устраивающее всех решение</p>

Проанализируйте свое привычное поведение в дискуссии. Что вы чаще делаете – исследуете, защищаетесь, блокируете обсуждение или манипулируете с помощью игры «Да, но...»? В будущем подходите к каждому обсуждению осознанно, особенно если имеют место сложная дискуссия и жесткие переговоры. Честно признавайтесь себе в том, какие цели вы на самом деле преследуете, выбирая тот или иной стиль обсуждения? Конструктивны ли они, ведут ли к выработке решения и сотрудничеству? Или вы просто участвуете в «соревновании» с оппонентом (собеседником)?

<sup>1</sup> Эрик Берн. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. М.: Эксмо, 2014. С. 200.

Стили «Исследование» и «Защита» конструктивны и могут применяться юристами в самых различных ситуациях. При этом мы рекомендуем сначала применять исследование и только в случае необходимости – защиту. Блокирование в профессиональной деятельности юриста допустимо только в исключительных случаях, манипуляции – недопустимы совсем.

### Отвечайте на идеи вопросами, а не суждениями

Чтобы ваша дискуссия стала максимально конструктивной и у вас было больше возможностей изучать другие точки зрения, не делайте преждевременных оценок и не выдвигайте категоричных суждений. Задавайте открытые вопросы<sup>1</sup>, искренне интересуясь позицией собеседника и желая увидеть ситуацию его глазами.

### Примеры открытых вопросов вместо суждений<sup>2</sup>

ОЦЕНОЧНЫЕ СУЖДЕНИЯ	ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ
<b>ЭТО НЕ СРАБОТАЕТ</b>	Почему вы думаете, что это сработает? С какими препятствиями можно столкнуться? Что нам поможет их преодолеть? Что мы будем делать в случае N? Вы готовы принять последствия N?
<b>СЛИШКОМ РИСКОВАННО</b>	Какие риски вы здесь видите? Как вы учли риски, связанные с N? Что нам поможет их минимизировать?
<b>СЛИШКОМ ДОРОГО</b>	Как мы сможем обосновать бюджет? Где можно сэкономить?
<b>ЭТО НЕ ПОНРАВИТСЯ N</b>	Что нам поможет убедить N?
<b>НАМ ЭТО НЕ НУЖНО</b>	Что нам это даст?

## 3.7. Ошибки юристов при обратной связи

Обратная связь – необходимый элемент командной работы юриста, наставничества, обучения и развития. При этом юристы не любят давать обратную связь и очень часто совершают следующие ошибки:

<sup>1</sup> Подробнее об открытых вопросах см. гл. 2 «Критическое мышление».

<sup>2</sup> Стив Роулинг. Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 260.

- **Вообще не дают обратной связи**

Многие считают, что обратная связь ведет к осложнению отношений, конфликту. А конфликтовать, равно как и расстраивать человека замечаниями и критикой, не хочется. Нет времени на обоснование своих комментариев, обсуждение, обучение младших. Проще зашучить рукава, стиснуть зубы и сделать все самому. Иногда так действительно проще и быстрее. Но! Когда такой подход превращается в систему, это ведет к накоплению негатива, эмоциональным срывам, отсутствию развития и обучения, обсуждению коллег за спиной, ухудшению отношений и внезапным увольнениям.

- **Дают только положительную обратную связь, ориентированную на личность**

«Молодец!», «Умница!», «Ты гений!» – вот самые популярные примеры личностных оценок, которые не включают *конструктивную* характеристику поведения человека, не дают ему понять, что именно он сделал хорошо и чем конкретно может гордиться. Получать такую обратную связь приятно, но... бесполезно.

- **Дают только отрицательную обратную связь, «проваливаясь» в эмоции, переходя на личности и оскорбления**

«Что за бред?!», «У тебя мозги есть?» и т.п. Это примеры самых безобидных вариантов деструктивной обратной связи, которая демотивирует, обижает и совершенно не помогает работать над ошибками. Естественные реакции на такую обратную связь – защита, ответное нападение, перекалывание ответственности.

Тем не менее обратная связь очень важна для выстраивания эффективной коммуникации, конструктивного общения, способствующего развитию взаимопонимания и обучению, мотивации сотрудников и выстраивания крепкой команды.

### 3.8. Виды обратной связи

Обратная связь может даваться в виде условной или безусловной похвалы, а также конструктивной или деструктивной критики. Ниже, на рис. 9 приведены основные виды обратной связи.

Недостатки безусловной похвалы и деструктивной критики мы рассмотрели выше. Остановимся более подробно на двух видах конструктивной обратной связи.

**1. Условная похвала.** Если человек заслуживает похвалы, обязательно похвалите его. Не бойтесь навредить вниманием. Хвалите

публично. Хвалите, четко обозначая, что именно человек сделал хорошо, чем отличился. Делайте акцент не на личности человека, а на его поведении и конкретных поступках.

- 2. Конструктивная критика.** Конструктивная критика может быть дана по двум основным алгоритмам: Feedback Sandwich и SBI Feedback Tool. Рассмотрим их более подробно.



Рис. 9. Виды обратной связи

### 3.8.1. Алгоритм обратной связи Feedback Sandwich

Алгоритм Feedback Sandwich предусматривает трансляцию обратной связи в три этапа:

ЭТАП	СОДЕРЖАНИЕ
<b>ПОХВАЛА</b>	Если есть, за что похвалить, вначале сделайте это. За старание, желание помочь, какие-то положительные элементы в содержании проделанной работы и пр.
<b>КРИТИКА</b>	После похвалы переходите к критике и давайте ее в три этапа: <ul style="list-style-type: none"> <li>• обоснованные замечания относительно допущенных ошибок и недостатков в работе;</li> <li>• последствия и влияние допущенных ошибок на репутацию, отношения с доверителем, финансовые последствия и пр.;</li> <li>• требования или предложения по предотвращению подобных ситуаций в будущем</li> </ul>

ЭТАП	СОДЕРЖАНИЕ
<b>ПОЗИТИВНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	Сделайте позитивное мотивирующее заключение. Подбодрите, скажите, что верите в силы/способности человека, что все придет с опытом. Поблагодарите за понимание, готовность исправляться и желание расти

На рис. 10 приведено схематичное изображение алгоритма Feedback Sandwich.



Рис. 10. Алгоритм обратной связи Feedback Sandwich

Алгоритм Feedback Sandwich достаточно распространен в деловой практике. Однако его зачастую формальное и неискреннее использование привело к обесцениванию этого инструмента – алгоритм стал вызывать недоверие и раздражение у тех, кто получал обратную связь в такой форме. Его даже стали называть Shit Sandwich, подразумевая, что похвала и позитивное заключение – это, мягко говоря, лишь ложь, призванная прикрыть негатив, который на самом деле и хотели донести до критикуемого.

По нашему мнению, Feedback Sandwich, как и любая другая техника, может работать и нести конструктив только в одном случае – если использующий его человек искренен и открыт, называет вещи

своими именами и действительно хочет помочь тому, кому дает обратную связь. Формальное применение «модных» инструментов пользы не принесет.

### 3.8.2. Алгоритм обратной связи SBI Feedback Tool

Алгоритм обратной связи SBI Feedback Tool также предусматривает трансляцию обратной связи в три этапа (рис. 11).



Рис. 11. Алгоритм обратной связи SBI Feedback Tool

В отличие от Feedback Sandwich этот алгоритм предусматривает бóльшую вовлеченность получателя обратной связи через проясняющие и моделирующие вопросы.

ЭТАП	СОДЕРЖАНИЕ
<b>S – SITUATION</b> описание ситуации	Попросите получателя обратной связи самому описать ситуацию, как он ее видит (что было сделано правильно, в чем заключаются ошибки, по какой причине они появились и пр.). Внимательно слушайте и задавайте проясняющие вопросы. Это не просто техника «создание видимости заинтересованности». Искренно постарайтесь взглянуть на ситуацию глазами своего собеседника.

ЭТАП	СОДЕРЖАНИЕ
	<p>В ответ опишите свое видение ситуации. Только факты объективной реальности, без оценок, домыслов и интерпретаций. Например: «Вчера я получил от вас обзор судебной практики, в котором три из пяти приведенных решений были отменены в вышестоящей инстанции»</p>
<p><b>B – BEHAVIOUR</b> описание поведения</p>	<p>Опишите поведение получателя обратной связи и ваше поведение по устранению недостатков/ошибок. Важны только факты объективной реальности. Например: «В офисе в 19:00 вас не было, на мои звонки на мобильный телефон вы не отвечали. Мне пришлось самостоятельно проводить анализ судебной практики, на что я потратил три часа и ушел домой только в 2 часа ночи, так как на основе результатов анализа пришлось переработать исковое заявление»</p>
<p><b>I – IMPACT</b> описание влияния</p>	<p>Попросите получателя обратной связи самому оценить последствия его ошибок, а также спросите о выводах, которые он сделал в результате. Например: «Как вы думаете, какие могли быть последствия, если бы я не перепроверил обзор практики и в исковом заявлении сослался на те решения, которые были отменены? Что вы будете делать в будущем, чтобы такая ситуация не повторилась?» («Как будете исправлять ситуацию?»)</p>

Очень важно задавать вопросы не для видимости, а с искренним интересом, эмпатично выслушивая позицию другого человека. Всегда есть вероятность того, что, посмотрев на ситуацию другими глазами, вы поймете несостоятельность своих претензий.

## Глава 4. КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

### 4.1. Зачем юристу мыслить творчески?

Юриспруденция по своей сути очень творческая профессия. Да, законодательство с разной степенью детализации регламентирует, что, как, когда нужно (или не нужно) делать, предусматривает санкции. Но при этом у юриста всегда есть возможность подойти творчески к любой задаче, исследуя правовую ситуацию с использованием знаний из других научных дисциплин (экономики, программирования, психологии, химии, физики и пр.), проявить креатив в форме оказания своей услуги (используя презентации, таблицы, алгоритмы, mind-maps, приложения для совместной работы, другие LegalTech-инструменты).

Креативное мышление помогает юристу расширить рамки своего исключительно «юридического» восприятия ситуации, принести больше пользы своим доверителям и стать кем-то большим, чем просто специалист-правовед.

«Креативность юриста востребована везде. От ознакомления с материалами дела до представления результатов правового анализа доверителю».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

При этом следует учитывать специфику юридической профессии и возможные **«блокаторы креатива»**, которые могут сильно мешать юристам в подключении правополушарного мышления в своей практике.

Таковыми блокаторами могут быть:

- **Гиперответственность и страх ошибки**

Некоторые юристы любят играть роль Бога и брать на себя ответственность за доверителя, его жизнь и бизнес, эмоциональное состояние. Безусловно, юридическая профессия требует ответственного подхода, но отвечать юрист должен исключительно за свой профессионализм в оказании юридической услуги, а не за дове-

рителя в целом и его состояние. Однако слишком тяжелое бремя ответственности обостряет страх ошибки и препятствует креативности, внедрению чего-то нового. Может появляться искушение следовать только проверенным схемам, предпочитая не рисковать интересами доверителя и собственной репутацией, даже несмотря на то, что более оптимальные варианты решения вопроса могли бы помочь сэкономить время или принести больший доход. На первый план выходит желание не ошибиться. Тем не менее ошибки – это ценный опыт, который помогает нам делать продукт своей деятельности качественнее, расти в своей профессии.

Осознанно соизмеряя возможные благоприятные последствия от применения нового и творческого подхода и неблагоприятные последствия для своего доверителя в случае ошибки, юрист может гораздо чаще применять в своей практике метод *out of the box thinking* («выход за рамки») и приносить больше пользы для доверителя, одновременно существенно улучшая свои профессиональные навыки.

«Не бойтесь ошибок. Ошибки позволяют приобрести новый опыт, который позволит избежать новых ошибок в будущем. Например, мы с предыдущим партнером мало разговаривали, и это стало одной из причин того, что наше сотрудничество прекратилось. Впредь я такой ошибки не совершу!»

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

- **Страх неизвестности**

Неопределенность, новизна, нестандартность пугают. Ведь если не применять готовые шаблонные решения, приходится тратить время на поиск новых, а время – деньги. И неизвестно, будет ли оправдан поиск таких новых решений, будут ли они более эффективными и выгодными для доверителя? Такой страх неизвестности повышает привлекательность зоны комфорта и подталкивает юриста следовать шаблонам, которые помогают быстро справляться с большим объемом новой информации, сделать незнакомую ситуацию более привычной и предсказуемой. Но в зоне комфорта нет развития – оно возможно лишь за ее пределами.

- **Фильтры восприятия и шаблоны мышления**

Фильтры восприятия играют важную роль в сознании любого человека – они позволяют нам отделять важное от второстепенного,

формируют «картину мира» человека – то, как он видит мир и свое место в нем. «В определенном смысле Человек – это просто набор своих фильтров»<sup>1</sup>. Хотим мы этого или нет, в окружающем мире мы воспринимаем только то, что готовы и хотим воспринимать, что соответствует тому или иному фильтру. А то, для чего у нас подходящего фильтра нет, часто для нас просто не существует.

Хорошей иллюстрацией влияния фильтров на наше восприятие является история про курицу<sup>2</sup>. В 1970-х гг. профессор Африканского института при Лондонском университете Джон Уилсон изучал обычаи и традиции ряда африканских племен. Однажды санитарный инспектор из команды Уилсона снял для туземцев кинофильм, в котором в замедленном режиме показывалось, как избавиться от стоячей воды, в которой заводились малярийные комары, как осушать лужи, собирать и выбрасывать пустые консервные банки и т.п.

После того, как этот фильм показали туземцам, их попросили рассказать, что они видели. К удивлению профессора, туземцы ответили, что видели курицу. При этом профессор даже не подозревал, что в фильме была курица! Он очень внимательно пересмотрел кадр за кадром, и действительно – на секунду в углу кадра промелькнула курица. Это была 1 секунда из 5 минут общей продолжительности фильма. Ее кто-то спугнул, и птица выскочила в пространство кадра справа внизу. Вот и все, что отметили зрители. Они не увидели ничего из того, ради чего был снят фильм, и, напротив, выделили то, чего профессор не видел до тех пор, пока не пересмотрел фильм с удвоенным вниманием.

После анализа этого случая профессор пришел к выводу, что у туземцев было множество особенностей восприятия видеоряда, они не были обучены смотреть видео с панорамными видами, крупными планами, передвижением камеры. Они просто не воспринимали то, чего не понимали. А вот выскочившая на секунду курица была им знакома, соответствовала определенному фильтру. Ее-то они и запомнили.

Для юристов такой «курицей» могут быть ограничения и санкции. Бывают случаи, когда бизнес предлагает новую схему проекта, а юристы говорят: «Так нельзя, слишком рискованно». Они могут не видеть выгод и возможностей – у них перед глазами оказывает-

---

<sup>1</sup> Гагин Т., Уколов С. Новый код НЛП, или великий канцлер желает познакомиться. М.: Изд-во Института психотерапии, 2011. С. 248.

<sup>2</sup> Маршалл Мак-Люэн. Галактика Гутенберга. Сотворение человека печатной культуры. М.: Изд. дом Дмитрия Бурого, 2003. С. 202.

ся только «курица». Мозг не начинает работать над поиском другой юрисдикции, применимого права, новых финансовых технологий, потому как они не входят в «картину мира» таких юристов, соответствующие фильтры отсутствуют.

Могут ограничивать восприятие и шаблоны быстрого реагирования. Такие шаблоны экономят ресурсы и позволяют не оценивать каждый раз заново однотипные и похожие ситуации. Однако в результате мышление теряет гибкость, закрывается от всего нового, становится стереотипным.

«Выигрывает всегда тот юрист, который придумает что-то новое. Тезис, идею, норму, прием. Я неоднократно придумывал новые формы процессуальных документов – ходатайств, жалоб, стараюсь никогда не пользоваться чужими шаблонами, изобретать что-то свое и перерабатывать, улучшая уже существующее».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Юристы с шаблонным стереотипным мышлением никогда не были высокооплачиваемыми, их услуги не пользовались спросом. Сейчас, в эпоху глобальной автоматизации и цифровизации юридических функций такие юристы обречены на невостребованность и возможную безработицу. Их действительно заменят роботы, боты и конструкторы договоров. Конкурентными преимуществами обладают лишь те юристы, которые обладают креативным мышлением, открыты всему новому, кросс-функциональны и постоянно развиваются.

«Работая по шаблону, сложно добиться серьезного успеха. Поэтому поиск новых решений и форматов качественно повышает эффективность практической деятельности. В свое время я не захотел идти по обычному пути развития юридической фирмы – искал тот формат, который окажется востребованным и при этом будет соответствовать моим сильным качествам. Тем не вполне стандартным решением, которое в итоге было найдено, стал образовательный проект «М-Логос»».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

## 4.2. Какое полушарие мозга важнее?

Человеческий мозг – самая сложная система человеческого организма, которая управляет всей его деятельностью. Ученые до сих пор не могут до конца раскрыть все тайны функционирования мозга, но известно, что благодаря своему строению он дает человеку как минимум два способа обработки реальности, которые упрощенно называют левополушарным и правополушарным мышлением. Левое полушарие задействует аналитический и вербальный режимы мышления, а правое – образный режим и восприятие (рис. 12).

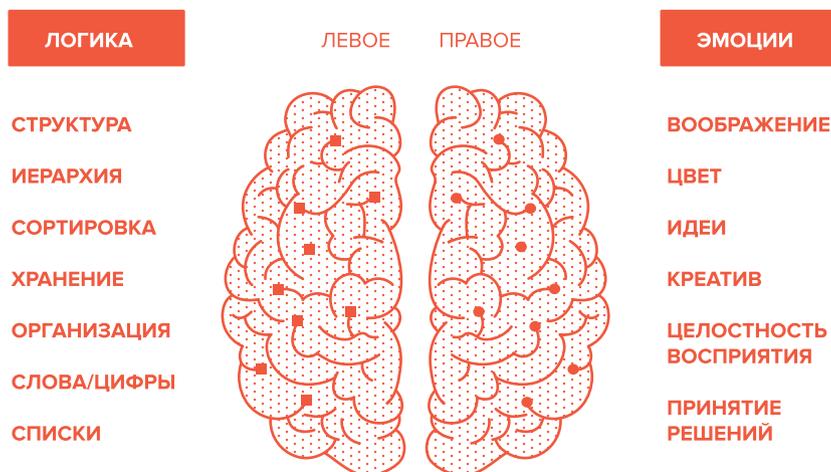


Рис. 12. Функциональная специализация полушарий головного мозга

Юристы, как никто, склонны к левополушарному мышлению – во главе угла стоят логика, структура, иерархия, анализ. Само по себе такое мышление необходимо для юридической практики, но решение нестандартных задач требует большего. Мир постоянно изменяется, растут объемы информации, возникающие проблемы становятся все менее стандартными. Раскрытие творческого потенциала заключается в преодолении цензуры «аналитического» левого полушария и высвобождении творческого самовыражения правого полушария. Именно благодаря правополушарному мышлению юристы могут подключать воображение к решению сложнейших практических задач, создавать новые оригинальные схемы, мыслить креативно и принимать решения.

При этом следует понимать, что задачи «отключить» левое полушарие и работать только с помощью правого нет. В творческом процессе идеально мыслить целостно, максимально задействуя все ресурсы своего мышления.

Ниже мы рассмотрим принципы, активаторы и конкретные инструменты, повышающие эффективность и целостность мышления юриста.

### **4.3. Принципы творческой корпоративной культуры**

Креативное мышление – это навык, который дается всем нам от рождения. Здоровые дети всегда креативны, у них необычные идеи, свежий взгляд на мир. Воспитание, наша далекая от творчества система образования, рутина на работе лишают нас способности творчески мыслить.

Белые или серые стены в офисе, строгие черные или серые кресла, «одинаковые» люди в серо-синих костюмах, белых рубашках и черной обуви, вечно куда-то спешащие и «горящие» в цейтноте, – вот типичная юридическая фирма. Много ли грандиозных идей может родиться в такой атмосфере?

Но не все потеряно. Есть фирмы, создающие развивающую корпоративную среду, в которой активно поддерживаются следующие принципы, повышающие креативность юристов.

#### **ПРИНЦИП № 1 «Синергия коллективного взаимодействия»**

Коллективная/проектная работа и конструктивное структурированное обсуждение на «встречах-статусах» проекта, а также неформальное общение коллег за рамками проекта и обсуждения профессиональных тем способствуют творчеству и генерации идей. Творческую энергию дает именно синергия взаимодействия. Синергия означает, что 1+1 может равняться 8, 10 или даже 1000. Все обогащают друг друга. Синергетический уровень общения, основанный на высоком доверии и уважении, позволяет получать решения, намного превосходящие те, на которые рассчитывали изначально.

#### **ПРИНЦИП № 2 «Ценность различий»**

В корпоративной культуре компаний, в которых приветствуется творческий подход, приветствуют разные точки зрения. При разработке креативных решений (схемы сделки, стратегии судебной защиты, плана развития практики и пр.) юристы не занимают оборонительной или покровительственной позиции в общении даже

по отношению к младшим сотрудникам и начинающим юристам. Разные позиции позволяют увидеть ситуацию с разных сторон, а это часто дает новый взгляд и нестандартные решения.

### **ПРИНЦИП № 3 «Устойчивость к неопределенности»**

Творческий процесс воспринимается как непредсказуемый: он кажется неопределенным, развивающимся наугад, методом проб и ошибок. Тем временем многие юристы сильно зависят от стабильности и предсказуемости. Им чужды эксперименты, а неопределенность провоцирует стресс. В корпоративных культурах, фокусирующихся на развитии креативности своих сотрудников, развивают устойчивость к неопределенности, учат быть открытыми новым возможностям и альтернативам, проявлять гибкость (Agile-подход) в проектной работе.

### **ПРИНЦИП № 4 «Тестирование гипотез и культ исправленной ошибки»**

Если первые идеи окажутся неудачными, это нормально. В компаниях с творческой корпоративной культурой изначально относятся к каждой идее как к гипотезе, требующей проверки и подтверждения. Часть гипотез юрист может проверить на стадии подготовки (к суду, переговорам, выступлению и пр.). В этом случае неудачный тест – тоже отличный результат, он оберегает от ошибок в будущей практической деятельности.

В компании Google постоянно проводят испытания потенциальных нововведений в реальных условиях<sup>1</sup>. Неудачи воспринимаются не просто терпимо – они даже вознаграждаются как «содержательные неудачи», хоть и не так щедро, как значимые успехи. Подход, в соответствии с которым ошибка воспринимается как ценный опыт и шанс победить, подстегивает рост креативности и постоянное развитие. Но важна не столько сама ошибка, сколько следующие из нее выводы: что нужно делать по-другому, как не допустить такую же ошибку в будущем. Мы называем это «культ исправленной ошибки».

## **4.4. «Стимуляторы» креативности**

В мире проведено множество научных исследований о том, как можно осознанно повышать креативность. Большинство технологических и IT-компаний (Google, Yandex, QIWI, Megafon, Сбер и пр.)

---

<sup>1</sup> Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 530.

давно активно используют достижения научной мысли, внедряя их в свои форматы работы и обустройство пространства. Юридические компании тоже могут стать площадками креативности, если будут использовать специальные «стимуляторы», к которым относятся:

- **«Круг безопасности»<sup>1</sup>**

Генерировать идеи и думать о будущем человек может, только чувствуя себя в безопасности. Крайне сложно, находясь в стрессе из-за постоянного риска увольнения или «токсичности» внутренних отношений в коллективе, предлагать креативные идеи и подходы. Страх, тревога, печаль убивают креативность, а как следствие – эффективность и радость самореализации.

Чувство принадлежности и защищенности, доверие и искренняя забота друг о друге в коллективе создают «круг безопасности», внутри которого каждый чувствует себя комфортно и уверенно. Именно этот «круг безопасности» уменьшает общий уровень стресса на работе и повышает производительность, а вместе с ней и творческий подход.

Чарли Ким, основатель Next Jump, объявил в своей компании политику пожизненной занятости. В компании открыто заявили: «Мы не увольняем». Единственная ситуация, когда сотрудника могут попросить покинуть компанию – если он не следует принятым в ней высоким моральным ценностям или пытается интриговать против своих коллег.

Юридическим фирмам не обязательно предпринимать такие смелые шаги, как Next Jump. Но подумать о создании «круга безопасности» в целях усиления своей корпоративной культуры и повышения креативности точно стоит.

- **«Человечное» пространство**

Часто ощущению «круга безопасности» у сотрудников способствует более «человечный», комфортный и домашний офис. В юридических фирмах принято выделять (1) «клиентскую зону» с красивыми переговорными и холлами и (2) «галеры» – зону, где непосредственно работают сотрудники (посторонним вход туда воспрещен). «Очеловечить» можно именно пространство для сотрудников. Причем желательно не делать это за них самих. Намного эффективнее будет вовлечь сотрудников в дело «очеловечивания» офиса и дать им возможность сделать что-то самостоятельно.

---

<sup>1</sup> Саймон Синек. Лидеры едят последними. Как создать команду мечты. М.: Эксмо, 2018. С. 340.

Дайте возможность каждому сотруднику при его желании выбрать себе стул, стол, пуф, оформить рабочее место, развесить рисунки своих детей. Сотрудники могут поучаствовать в оформлении общих зон – выбрать мебель или атрибуты для восстановления в перерывах между рабочими задачами (оформить библиотеку или зону отдыха).

Домашняя атмосфера касается и дресс-кода. Никто не говорит, что надо ходить на работу в халате, тапочках или шортах. Однако сложно фонтанировать идеями, если ты целый день «закован» в костюмы, каблуки, капрон и пр. Пусть деловая одежда всегда будет в офисе на случай встреч и переговоров, но позвольте людям чувствовать себя в офисе как дома, не ждать, «когда же это все закончится и я сниму с себя эту “бесовскую одежду”».

Только так пространство по-настоящему оживет и станет комфортным для каждого. А комфорт и безопасность откроют двери креативности.

- **Цветовые решения**

Многоцветность стимулирует память и творческое мышление, вдохновляет на изучение нового. Комбинация цвета и слов помогает мыслить креативнее, потому что активизирует сразу оба полушария мозга. Ведь, как мы знаем, за восприятие цвета отвечает правое полушарие мозга, а за обработку вербальной информации – левое.

Используйте при обсуждении цветные маркеры и стикеры, рисуйте схемы и интеллект-карты на флипчартах (офисных мольбертах) и интерактивных досках.

Используйте яркие элементы в обстановке (например, желтая лестница, салатные пуфы, оранжевые диваны и пр.). Они создают непринужденную атмосферу и радуют взгляд.

Используйте правильные цвета. В обстановке избегайте красного, серого, черного, коричневого. Исследования ученых из Университета Мюнхена и Университета Британской Колумбии подтверждают, что синие и зеленые тона пространства повышают результативность в решении творческих задач. Именно поэтому во многих современных офисах можно увидеть много зеленых растений и даже «живые стены».

- **Пространство для коммуникаций**

Специальные пространства коммуникации в офисе являются плацдармами креативности. Например, пространство Evernote в Калифорнии продумано так, чтобы побуждать сотрудников к общению и обмену ценными идеями. Широкая лестница между этажами

оснащена мягкими сидухками, что делает ее удобным местом для бесед с коллегами.

Переговорные комнаты с маркерными стенами, флипчартами, SCRUM-досками общие зоны для неформального общения сотрудников стимулируют креативность коллективного обсуждения.

- **Визуализация в коллективной работе**

Визуализация в коллективной работе и дискуссиях помогает «включить» коллективный интеллект. Этому способствуют три фактора<sup>1</sup>.

1. *Вовлечение участников.* Люди активнее участвуют в работе, когда осознают, что их слушают, а то, что они говорят, фиксируется графически по ходу обсуждения.
2. *Панорамное мышление.* Интеллектуальный потенциал группы возрастает, когда ее члены могут работать с крупными графическими схемами, которые предоставляют больше возможностей для проведения сравнений, выявления стереотипных моделей и построения карт идей.
3. *Групповая память.* Создание изобразительных материалов увеличивает групповую память, от которой напрямую зависит продуктивность работы.

- **«Тихие» места**

Для повышения креативности важны не только общение и обмен идеями, но и возможность уединиться, побыть в тишине, восстановиться.

Задача решается следующим образом: если основной офис устроен в формате open space, в помещении можно разместить звукоизоляционные кабины для индивидуальных дистанционных переговоров. Это уже сделано в офисах компаний Yandex, Megafon и др. Если площадь позволяет, создайте целую комнату «тишины». В офисе Airbnb есть специальная «тихая зона», сконструированная как тематическая библиотека, где всегда могут уединиться те, кому необходима тишина для решения рабочих вопросов.

- **«Биржа идей» и «комитет креативности»**

У каждого сотрудника вашей компании может быть множество идей по улучшению качества юридических услуг, повышению эффективности, клиентоориентированности и пр. Не только у юристов и BD-менеджеров, но и у IT-специалистов, курьеров, секретарей и пр.

---

<sup>1</sup> Дэвид Сиббет. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы. М.: Альпина Паблицер, 2018. С. 460.

Они видят процессы, протекающие в юридической фирме, с разных сторон, и тем важнее стимулировать их делиться своими креативными идеями с другими сотрудниками и руководством.

Примерами успешного применения модели «Биржа идей» являются IBM, QIWI, Toyota, Сбербанк и множество других.

IBM объединила 300 000 сотрудников для обмена опытом и профессиональной взаимопомощи. Целью было укрепить огромную транснациональную империю, у которой появились признаки распада. IBM черпала идеи работников, озвученные в сетевых мозговых штурмах. Например, в 2006 г. лучшие идеи от 150 000 тысяч сотрудников легли в основу десятка стартапов корпорации на общую сумму 100 млн долл.

Когда Сбербанк обратился к своим сотрудникам с призывом «раскинуть мозгами», в центральный офис были направлены десятки тысяч предложений о том, что можно улучшить, развить, автоматизировать, от чего отказаться. Простые сотрудники ощутили свою сопричастность большой задаче. В Сбербанке сделали так, чтобы работнику было легко поделиться своими идеями. Он заполнял форму на специальном сайте и сразу становился участником корпоративной социальной сети. Тот, кто не желал указывать свое имя, мог находиться в ней анонимно. Каждую поданную идею эксперты банка изучали на предмет возможного экономического эффекта. Если эффект был ничтожным – благодарили, средним – платили 25 000 или 50 000 руб. в зависимости от территории применения. Самые интересные предложения с потенциалом большой экономии сулили автору 10% от полученного эффекта, но в пределах 1 млн руб. Первые два года работы «Биржи» принесли банку 8 млрд руб.

Общий драйв в гонке за креативом и инновациями настолько захлестнул сотрудников, что на одном из этажей в главном офисе Сбербанка в Новосибирске менеджмент даже решил организовать «галерею инноваций». Коридоры превратились во фрагмент орбитальной станции. В стены вживили мониторы, на пол водрузили забранную в колбу светодинамическую лампу, а обильный свет пропустили через цветные фильтры и усилили зеркалами<sup>1</sup>.

Все идеи должны быть обработаны, иначе это будет демотивировать сотрудников. Для сортировки, анализа, проработки идей и привлечения экспертов может быть создан «Комитет креативности». Это могут быть 2–3 ваших коллеги – добровольцы, вовлеченные в идею развития компании.

---

<sup>1</sup> Карасюк Е. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 260.

### • Целительный эффект чтения

Читайте сами и стимулируйте ваших сотрудников читать. Не только об изменениях в законодательстве. Читайте бизнес-литературу о новых подходах в управлении, мотивации и лидерстве, личной эффективности и навыках. Создайте в офисе библиотеку полезной литературы (в бумажном и (или) электронном формате) и обсуждайте с коллегами прочитанное для того, чтобы в дальнейшем говорить с ними на одном языке. Создайте традицию книжных вечеров, культуру обсуждения книг, введения преобразований на основе коллективно прочитанного.

Вспомним пример Германа Грефа. Он верил в целительный эффект чтения и стремился усадить за книги не только свое ближайшее окружение. Его неиссякаемого идеализма хватало на то, чтобы возбуждать интерес к вдумчивому чтению у всего Сбербанка. Он рекомендовал книги, дарил, обсуждал, заставлял читать. «Читайте книги! Читайте японских, западноевропейских, американских авторов. Прежде всего об опыте Toyota и других компаний – лидеров инновационных преобразований», – обращался Греф к коллективу, для которого распорядился организовать виртуальную библиотеку с бесплатным доступом.

Глава Сбербанка запросто мог сказать о книге, прочитанной в молодости, что она «в корне изменила его жизнь». Такой похвалы, в частности, удостоилась «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови (сотрудников Сбербанка заставили читать эту книгу в приказном порядке). Давний поклонник Джима Коллинза, автора бестселлера «От хорошего к великому», Греф любил украшать его цитатами лекции для студентов. Даже намерение Грефа «научить слона танцевать» отсылало к книге «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?»<sup>1</sup> – истории преобразований в IBM, изложенной ее руководителем Луисом Герстнером.

### • Игра и смех

Игра и смех – вот лучшие «стимуляторы» правого полушария. Смех помогает: он снимает напряжение, уменьшает самомнение и освобождает мозг для создания новых связей. По возможности (хотя бы во внутренней командной работе) применяйте игровые форматы с использованием детских игрушек, конструктора, карточек, метафор, ассоциаций и юмора. Поверьте, игровые форматы отлично применимы для решения очень серьезных задач. Даже для разработки стратегии продвижения компании, подготовки к процессу или переговорам.

---

<sup>1</sup> Луис Герстнер. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании. М.: Альпина Диджитал, 2014. С. 370.

Создание в офисе игровых и развлекательных зон (настольный футбол, столы для пинг-понга и пр.) направлено на повышение креативности и создает условия для психологической разгрузки. В офисе компании Dropbox в Сан-Франциско, например, большим успехом пользуется музыкальная комната с роялем, а сотрудники Адвокатского бюро «Гриц и партнеры» часто собираются, чтобы спеть караоке или поиграть в Code names («Кодовые имена»).

#### 4.5. Визуализация доказательств

Повысить убедительность своей аргументации и доказательств юристам может помочь их креативная визуализация с помощью фотографий, графиков, таблиц и скриншотов переписки.

Например, факт невыполнения требований безопасности можно просто описать текстом: «Цепи на территории не были обозначены сигнальной лентой, из-за чего потребитель при плохом освещении не смог их увидеть, зацепился и получил травмы». А можно «усилить» его с помощью фотографии тех самых цепей.

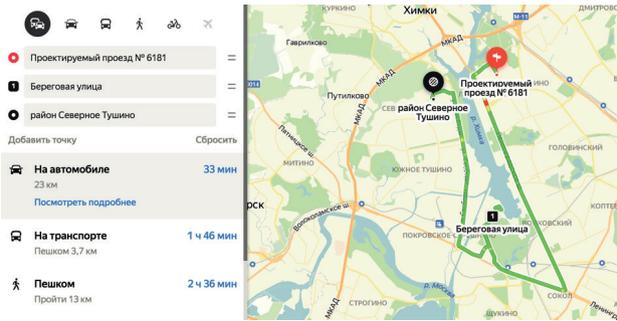
Таким же наглядным примером обладают скриншоты переписки, которыми можно подтверждать значимые факты. Вот пример использования скриншотов переписки для подтверждения факта отказа от предложенных условий.

Использование таблиц может помочь юристам упорядочить числовые данные. Например, вы хотите взыскать задолженность по нескольким договорам поставки, по каждому из которых факт поставки разных товаров подтверждается разными товарными накладными. Если описывать все это текстом, указывая реквизиты и содержание каждого документа, информация будет слишком объемной и неудобной в использовании.

Разумеется, вы все пользовались таблицами в документах, просто теперь вы будете делать это осознанно, понимая, чем именно помогает такая форма представления данных: табличный вид упростит понимание информации, добавит структуры и системности.

Также примером визуализации доказательств может быть карта. Представьте, что вы защищаете женщину, которая нарушила правила дорожного движения, и за это ее могут лишиться водительских прав (выехала на встречную полосу движения). Однако автомобиль в ее семье – важнейший источник передвижения, так как у нее двое детей и их каждое утро надо отвозить в детский сад и школу. Они находятся далеко друг от друга и с очень неудобной доступностью общественного транспорта.

Вы можете все это описать и озвучить в суде, но куда лучше для наглядности продемонстрировать карту, отражающую маршрут на машине и на общественном транспорте. Очевидно, что лишение водительских прав сильно осложнит жизнь этой семье.



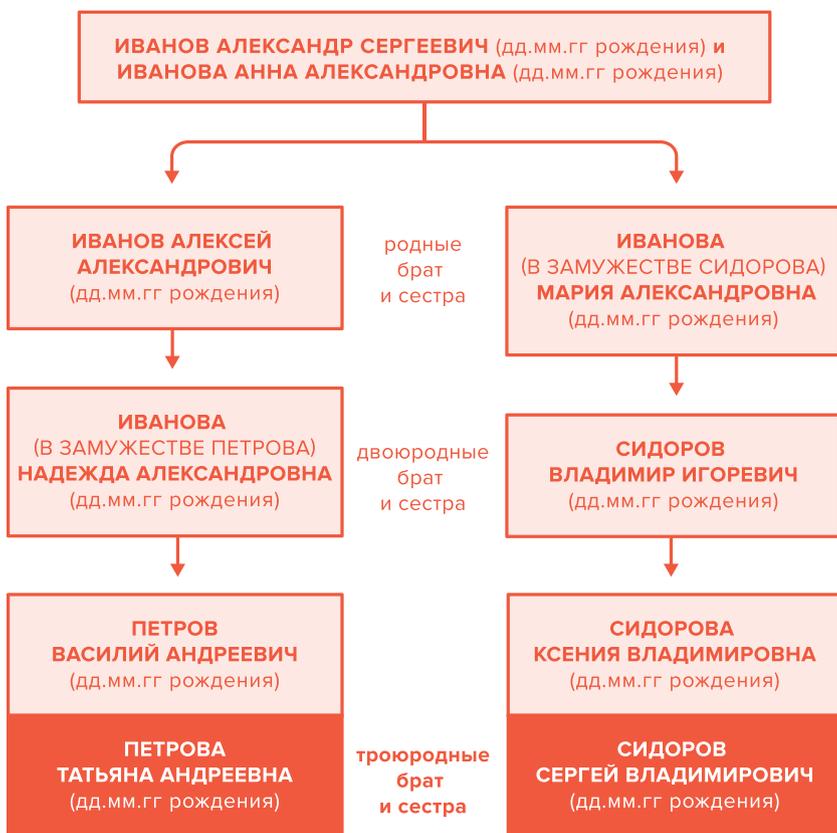
Используйте тайм-лайны (например, для визуализации причинной связи между указаниями ответчика и банкротством должника).



Также полезными могут быть логические структуры (например, для визуализации родственных связей и доказывания факта родства двух людей). Сравните текстовое и визуальное описание.

Текстовое описание: «В браке Иванова А.С. и Ивановой А.А. родилось двое детей – Иванова (в замужестве Сидорова) М.А. и Иванов А.А. У Ивановой (Сидоровой) М.А. родился Сидоров В.И., у которого впоследствии родилось двое детей – Сидоров С.В. и Сидорова К.В. У Иванова А.А. родилась Иванова Н.А., у которой родилось двое детей – Петров В.А. и Петрова Т.А. Соответственно Петрова Т.А. и Сидоров С.В. – троюродные брат и сестра»<sup>1</sup>.

Визуальное описание:



<sup>1</sup> При описании логической визуализации при доказывании факта родства использовались материалы, любезно предоставленные Ольгой Трохачёвой, руководителем судебной практики Адвокатского бюро «Гриц и партнеры».

## 4.6. Интеллект-карта<sup>1</sup>

Юристы могут использовать интеллект-карты при проведении встреч и переговоров, подготовке к публичным выступлениям, запоминании объемных массивов информации, целеполагании, принятии решений, планировании проектной работы, управлении деловыми контактами вместо громоздких инструкций, регламентов и протоколов, для планирования образовательных программ и обучения.

Исследование Ральфа Хабера (1970 г.) доказало, что у людей отмечается практически фотографическая память, когда речь идет о распознавании изображений<sup>2</sup>. Кроме того, мозг обрабатывает визуальную информацию в 60 000 раз быстрее, чем вербальную.

Интеллект-карта может создаваться вручну (и это наиболее эффективный способ с точки зрения активизации работы мозга) или с использованием различных приложений и программ на компьютере (например, XMind).

Для того чтобы интеллект-карта активировала целостное мышление (правое и левое полушария одновременно), необходимо использовать:

- цвет: каждая ветвь карты должна быть разного цвета (в идеале не меньше трех цветов);
- изображения, символы, пиктограммы для центральной темы, основных ветвей и побегов последующих уровней;
- емкие слова и выражения для обозначения основных ветвей и побегов последующих уровней.

Помните основной закон: чем визуально интереснее интеллект-карта, тем она эффективнее.

Базовая интеллект-карта создается в три этапа.

### Этап 1. Центральный образ

Центральный образ – это тема интеллект-карты. Изобразите его в центре. Пусть это будет емкое название всей темы интеллект-карты с возможным добавлением рисунка или символа. Именно он будет стимулировать воображение и вызывать ассоциации.

---

<sup>1</sup> Подробно изучить методику создания интеллект-карт (mind maps) можно с помощью книги Тони Бьюзена «Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления», а также книги Сергея Бехтерева «Майнд-Менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт».

<sup>2</sup> Тони Бьюзен. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2018. С. 190.

## Этап 2. Основные ветви

От центрального образа отведите ветви – подтемы интеллект-карты. Подпишите каждую из них (одна ветвь – одна подтема) и добавьте символы/рисунки/пиктограммы (при необходимости). Это увеличит привлекательность карты для восприятия, а значит, повысит процент запоминания содержащейся в ней информации.

## Этап 3. Побегι последующих уровней

От каждой основной ветви отведите побегι второго и при необходимости третьего и последующего уровней. Каждый побег совпадает по цвету со своей ветвью, подписан словом, символом или их комбинацией. Не торопитесь, оставьте несколько веток пустыми. Это стимулирует мозг придумать, чем их заполнить. При желании можно добавить стрелки и соединительные линии, чтобы показать связи и ассоциации между темами и подтемами.

С помощью mind-maps юристы могут создавать шаблоны протоколов, планов встреч и переговоров.



Рис. 13. Пример шаблона протокола

## 4.7. Мозговой штурм

Мозговой штурм – самая популярная техника разработки креативных идей (рис. 14). Юристы могут использовать ее при ведении сложных проектов и структурировании сделки, подготовке к переговорам, процессу, выработке рекомендаций по снижению правовых рисков для доверителей.

Чтобы мозговой штурм приносил результат, важно соблюдать следующие условия:

- участники мозгового штурма должны быть подготовлены и вооружены необходимой информацией;
- все участники должны быть максимально вовлечены, не прятаться за спины более активных коллег, не отсиживаться, не обесценивать процесс;
- приветствуются «иные» мнения и самые безумные идеи. Мозговой штурм, все участники которого думают одинаково, бесполезен;
- дискуссию должен умело направлять модератор (им может выступить любой коллега, знакомый с технологией проведения мозговых штурмов);
- во избежание когнитивного перегруза должны чередоваться техники коллективного обсуждения и работы в тишине.

Классический мозговой штурм проводится в три этапа.

### Этап 1. Генерация идей (дивергентное мышление)

На первом этапе важно сгенерировать как можно больше идей относительно решения одной-единственной задачи. Не критикуйте и не оценивайте идеи, слушайте и задавайте конструктивные вопросы, исследуйте. Отбросьте первую, вторую... пятую – отсейте все очевидное. Удивите себя. Взгляните на проблему под разными углами. Будьте больше, чем юрист, – взгляните на проблему с точки зрения бизнес-процессов, технологии, межличностных коммуникаций. В случае необходимости привлечите соответствующих экспертов.

Для стимуляции идей используйте метафоры и визуальные образы – картинки, символы.

Крайне сложно выслушивать чужие идеи и придумывать свои. Чтобы обсуждение не превратилось в «базар», используйте технику «перекрестной наметки идей», когда все участники дискуссии сначала в тишине формируют список своих собственных идей, а затем обмениваются списками и также в тишине предлагают свои идеи по развитию идей из списка другого участника. Только после того, как собрано максимальное количество идей, можно переходить к их обсуждению, в рамках которого может родиться еще множество идей.

## Этап 2. Анализ и отбор (конвергентное мышление)

Не торопитесь! Переходите к этому этапу только после того, как закончатся очевидные, забавные, гениальные и самые безумные идеи. Для анализа предложенных идей ранжируйте их: разделите на практичные и интересные. Анализируйте с помощью техники «Адвокат дьявола». Назначьте одного из участников дискуссии «Адвокатом дьявола», задача которого – любым способом не согласиться с мнением группы, найти слабые места и риски в каждой стоящей идее. По мере обсуждения разных идей роль «Адвоката дьявола» лучше передавать по очереди разным участникам. Только после полноценного исследования, экспериментирования и анализа предложенных на первом этапе идей можно переходить к их отбору, который можно проводить с помощью общего голосования или по воле лица, принимающего решения.

## Этап 3. Фиксация

Подведите итоги и зафиксируйте договоренности. В результате мозгового штурма у каждого участника должно быть понимание того, кто, что, когда и как должен делать далее.

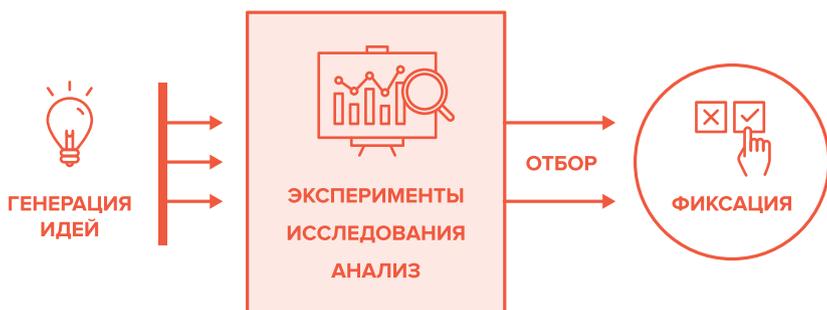


Рис. 14. Модель мозгового штурма

## 4.8. Техника SCAMPER

Техника SCAMPER помогает вдохнуть жизнь в уже существующую идею. Юристы могут ее использовать при кастомизации уже существующих услуг, разработке ценностного предложения для доверителей и пр.

«Задача не в том, чтобы увидеть то, чего еще никто не видел, а подумать о том, о чем еще никто не думал» (Артур Шопенгауэр)<sup>1</sup>. В этом юристам может помочь контрольный список SCAMPER Боба Эберле.

Давайте рассмотрим SCAMPER на примере разработки стратегии позиционирования на рынке.

ЭЛЕМЕНТ	СОДЕРЖАНИЕ
<b>S – Substitute</b> <b>Заменить</b>	Подумайте, какие услуги вы можете заменить? Какие из них уже не соответствуют потребностям рынка и могут быть заменены на более востребованные?
<b>C – Combine</b> <b>Скомбинировать</b>	Какие уже оказываемые вами услуги или выпускаемые продукты можно скомбинировать? Как можно скомбинировать юридические и неюридические услуги, чтобы занять уникальную нишу на рынке?
<b>A – Adapt</b> <b>Приспособить</b>	Как ваши стандартные юридические услуги можно сделать соответствующими требованиям и потребностям конкретной целевой аудитории?
<b>M – Modify</b> <b>Изменить</b>	Как вы можете изменить состав вашей команды? Квалификацию ее членов? Инструменты своего позиционирования (сайт, логотип, слоган и пр.)?
<b>P – Put to other use</b> <b>Использовать иначе</b>	Как можно иначе использовать уже имеющиеся ресурсы для иного позиционирования (контакты со СМИ, членство в экспертных организациях и пр.)? Можно ли привлечь конкретных членов команды к иным проектам и направлениям?
<b>E – Eliminate</b> <b>Упростить</b>	Как можно упростить процедуры, регламенты, документы, коммуникацию внутри команды и с доверителями?
<b>R – Reverse</b> <b>Изменить порядок</b>	Как можно изменить порядок оказания услуг, запроса или предоставления документов/информации?

Для начала можно перечислить все составляющие проекта (в нашем примере с позиционированием это могут быть команда, услуги,

<sup>1</sup> Кругерус М., Чеппелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М.: Олимп-Бизнес, 2018. С. 208.

инструменты позиционирования), а затем провести с командой мозговой штурм по каждому элементу алгоритма SCAMPER.

#### 4.9. Техника Уолта Диснея

Технику Уолта Диснея юристы могут применять как самостоятельно (без участия команды), так и в командном планировании, обсуждении, проектной деятельности, подготовке к переговорам и разработке сопровождения дела в суде.

Алгоритм применения техники Уолта Диснея выглядит следующим образом. При обсуждении идеи или разработке стратегии необходимо использовать преимущества трех типов мышления, для чего примерить на себя три роли – Мечтателя, Реалиста и Критика. Для перехода из роли в роль можно просто мысленно менять состояние или (что значительно эффективнее) менять местоположение – пересядаться на разные стулья, вставать на листы бумаги и т.д.

ЭТАПЫ/ РОЛИ	ЗНАЧЕНИЕ
<p><b>Этап 1</b> <b>МЕЧТАТЕЛЬ</b></p>	<p>Войдите в позицию Мечтателя. Не ограничивайте себя никакими рамками! Расписывайте идею в самом лучшем сценарии ее развития.</p> <p>Пусть идея начнет вас вдохновлять, манить и заряжать творческой энергией. Вы – режиссер – добавьте побольше ярких красок и деталей! Мысленно передайте созданную идею реалисту</p>
<p><b>Этап 2</b> <b>РЕАЛИСТ</b></p>	<p>Реалист – человек действия. Он всегда опирается на настоящее, все расписывает пошагово, составляет план действий и оценивает идею с точки зрения реальности ее воплощения в жизнь.</p> <p>Оцените работу, сделанную Реалистом, примите его предложения и уже переработанную идею передайте Критику</p>
<p><b>Этап 3</b> <b>КРИТИК</b></p>	<p>Критик мыслит конструктивно и позитивно относится к идее, но вместе с тем он видит все подводные камни и слабые места. Он опирается на свой богатый прошлый опыт, замечает то, что не увидели Мечтатель и Реалист. Его вопросы конструктивны, глубоки и разноплановы.</p> <p>Подумайте над тем, что сказал Критик. Если нужно, примите его предложения и уже переработанную идею вместе с замечаниями Критика и Реалиста верните Мечтателю</p>

ЭТАПЫ/ РОЛИ	ЗНАЧЕНИЕ
<b>Этап 4 МЕЧТАТЕЛЬ</b>	Вернитесь в позицию Мечтателя. Посмотрите заново на свою идею после всех модификаций. Какой лучший сценарий ее реализации с учетом всех доработок вас устраивает? Используйте весь свой творческий потенциал и начинайте <b>действовать!</b>

#### 4.10. Экскурсия в «мир проекта»

Аниматоры, работавшие над мультфильмом «Рататуй», посещали парижские кухни. Команда «Корпорации монстров» некоторое время жила в общежитиях Гарварда. Создатели «В поисках Немо» научились нырять с аквалангом. В Рихаг уверены, что такой подход – лучший способ избежать неоригинальной, скучной работы<sup>1</sup>.

Юристы могут смело перенимать у этой киностудии (еще одного детища Стива Джобса) технику «экскурсия в мир проекта». Заведите в компании традицию – при заключении договора на оказание юридических услуг всей командой выдвигаться «в поля»: попросите организовать экскурсию по заводу клиента, посетите склад, офис, стройку – даже поездка на участок в чистом поле может стать полезным и увлекательным приключением. «Мир проекта» это не только про посещение связанных с ним мест, но и про чтение литературы, журналов, подкастов, которые читают или слушают ваши доверители, посещение не столько юридических мероприятий, сколько отраслевых, где можно встретить представителей бизнеса или социальных групп граждан, для которых вы работаете.

Техника помогает не только стимулировать творческий подход. Она работает комплексно. С точки зрения клиентоориентированности после таких экскурсий вы будете лучше понимать своего доверителя, его бизнес-процессы и особенности применяемых технологий, начнете смотреть на юридические задачи его глазами. С точки зрения командной работы и мотивации эта техника объединяет участников экскурсии, мгновенно переводит их на уровень

<sup>1</sup> Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 430.

неформального общения, повышает вовлеченность. После такого погружения в «мир проекта» даже для помощников юристов самая рутинная работа становится уникальной и интересной, потому что за ней стоят конкретные люди с конкретными интересами, проблемами и задачами.

Есть компании, которые используют этот метод в том числе для оформления своих офисов. Например, в офисе Российского отделения Reckitt Benckiser переговорные оформлены тематически (в стиле вагона метро, ночного клуба и пр.) в зависимости от специфики той продукции, на которой специализируется соответствующий отдел, проводящий в этих пространствах свои совещания.

«Нет ничего лучше, чем выбраться из офиса и провести время с людьми, для которых вы работаете. Великие идеи приходят не из офиса, а из жизни»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Стив Роулинг. Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 208.

## **Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД**

### **5.1. Понятие целей и стратегии**

#### **5.1.1. Автоматический, тактический и стратегический подходы**

Пытаясь разрешить возникшую проблему или принять важное решение, человек всегда находится перед множеством различных вариантов выбора, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, что-то дает, а чего-то лишает. Ключевой вопрос заключается в том, как при этом расставить приоритеты. Существует три подхода к принятию решений в подобных ситуациях.

##### **1. Автоматический**

Большинство решений мы принимаем автоматически, даже не замечая этого, что позволяет нам не тратить ценный ресурс нашего внимания. Мы руководствуемся выработанными на опыте упрощенными моделями и поэтому большинство действий в течение дня совершаем, не задумываясь.

Возможно, это оправданный подход для большинства повседневных ситуаций, но если человек руководствуется им при принятии важных жизненных решений, это создает серьезные проблемы и ограничения.

Так, для юриста, который хочет выйти на новый уровень своей карьеры, недостаточно просто действовать привычным способом (например, работать больше). Это приведет к линейному росту, пропорциональному количеству затраченных усилий, но не создаст условий для качественного перехода.

##### **2. Тактический**

Этот подход ориентирован на извлечение максимальной выгоды в текущей ситуации. Так, при игре в шахматы тактическая выгода может заключаться в том, чтобы съесть фигуру соперника. В текущий момент это выгодно – у вас становится на одну фигуру больше, чем у него. Но такой подход будет выигрышным далеко не всегда. В тех же шахматах существует множество комбинаций, предполагающих жертвование фигур сопернику для достижения стратегического преимущества или для того, чтобы достичь главной цели – поставить мат.

В построении юридической карьеры также существует тактически выгодное решение – устроиться в компанию, где зарплата будет выше, а работы будет меньше. В краткосрочной перспективе оно может быть вполне удачным. Однако в долгосрочной перспективе развития юриста оно может оказаться проигрышным: работы будет меньше, она будет простой и однообразной, исчезнут новые сложные задачи, требующие постоянного роста, квалификация юриста застопорится, он остановится на достигнутом уровне. В таких условиях любой кризис на рынке или потеря текущей работы могут повлечь для юриста ситуацию, когда со своей отработанной узкой специализацией он не сможет найти подходящую работу. Таким образом, тактически выгодное решение создает потенциальные стратегические проблемы.

### **3. Стратегический**

Подобный подход ставит в качестве критерия будущее – достижение глобальной цели игры. Если в шахматах стратегическая цель – выиграть и поставить мат, то при принятии решения именно ее необходимо держать в фокусе внимания.

В построении юридической карьеры с точки зрения стратегического подхода может быть значительно выгоднее устроиться в крупную юридическую компанию, где работы будет больше, она будет сложнее, а изначальная зарплата – ниже. Такая ситуация поставит юриста в условия, когда он должен будет развиваться, расти профессионально, осваивать на практике новые отрасли права, работать над крупными проектами вместе с лучшими профессионалами. Стратегически такой юрист делает мощный вклад в построение своей карьеры, и даже если он не связывает свое будущее с юридическим консалтингом, подобный этап в карьере создаст мощный задел на будущее, предоставит сильные конкурентные преимущества на рынке труда и в других сферах.

Традиционный подход к построению плана и достижению целей заключается в том, что он отталкивается от настоящего. Человек отмечает проблемы, то, что ему не нравится в настоящем. Затем он ставит цели, которые по своей сущности представляют собой варианты решения текущих проблем, а затем строит план, как преодолеть недостатки настоящего, чтобы прийти к целям.

#### **5.1.2. Стратегический подход к развитию. Модель GROW**

Специфика стратегического подхода заключается в том, чтобы перевернуть привычный подход к планированию и начать не с настоящего, а с будущего. Проблема традиционного подхода заключа-

ется в том, что взгляд из настоящего сильно ограничивает, человек видит только те возможности, которые есть у него сейчас, скован текущими тактическими проблемами и задачами. Существует стратегический подход, который начинается с будущего и обозначается емкой аббревиатурой GROW<sup>1</sup> (англ. – Рост):

**G** – Goal (Цель)

**R** – Reality (Реальность)

**O** – Options (Возможности)

**W** – Will (Что делать? Первые шаги).

Ниже мы опишем указанную модель в качестве инструмента, с помощью которого можно принимать стратегические решения и переходить к действию.



Рис. 15. Модель GROW

### **G – найти цель, создать образ желаемого будущего**

Для того чтобы выйти за пределы тактических целей, на первом этапе важно попросту оторваться от настоящего и переключиться на роль Мечтателя, заглянуть в отдаленное будущее. Здесь пригодится техника формулирования Vision, которую мы описывали по модели VMOSA в главе «Предпринимательское мышление».

### **R – определить реальность**

Чтобы построить отрезок между настоящим и будущим, нужны как минимум две точки – начало и конец.

<sup>1</sup> Модель GROW как методика достижения целей впервые появилась в Великобритании в 1980 г. С тех пор она активно развивается и используется в коучинге. На ее становление важнейшее влияние оказали психологи и коучи Грехам Александр, Алан Файн, Макс Ландсберг, сэр Джон Уитмор, Майлз Дауни.

Важно переходить от будущего к реальности не одним шагом, а двигаться во времени назад небольшими шагами, отмечая ключевые этапы на пути. Для этого можно использовать такой инструмент, как шкала времени.

Начните из будущего, от своего видения спустя 5 лет. Сделайте шаг на год или два назад, посмотрите, где вы были до этого, что сделали для того, чтобы оказаться в этом идеальном будущем. Спускайтесь так назад шаг за шагом, пока не окажетесь в настоящем. Благодаря этому вы сможете увидеть текущую ситуацию в контексте стратегического движения вперед.

### **О – какие есть возможности?**

На этом этапе необходимо построить стратегию движения от реальности к целям. Важно увидеть возможности, которые есть сегодня, реализовав которые вы встанете на траекторию движения к будущему. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие задачи нужно решить, чтобы достичь цели?  
Возможно, вам потребуется сменить работу, открыть собственную практику или добиться повышения.
- Какие умения и навыки нужно в себе развить?  
Возможно, вам потребуется выучить английский язык или поднять его на новый уровень, получить LLM в определенном вузе или освоить управленческие навыки.
- Чья помощь может потребоваться?  
Здесь можно составить список людей, которые могут оказать влияние на достижение ваших целей, помочь с ними. Это могут быть коллеги, руководитель, ваши университетские преподаватели и др.
- Какие барьеры могут возникнуть на пути?  
Ответом на этот вопрос может стать список необходимых для достижения целей ресурсов, которыми вы пока не обладаете (например, недостаток определенных знаний, опыта или связей). Так, слабый уровень знания английского языка закрывает многие карьерные перспективы в юридической сфере.
- Как преодолеть эти барьеры?  
Если без преодоления этих барьеров цель недостижима, то именно преодоление каждого из них может стать приоритетной задачей.

### **W – выбрать первые шаги**

Всем известно, что первый шаг – самый трудный. Поэтому ему необходимо уделить достаточно внимания. Важно четко определить, каким будет первый шаг, который вы предпримете в ближайшее

время. Желательно сделать его как можно быстрее, пока видение будущего ярко перед вами. В качестве таких первых шагов могут выступить следующие действия:

- договориться с руководителем о персональной встрече для обсуждения ваших личных перспектив развития;
- составить список знакомых, которые могут повлиять на достижение ваших целей, связаться с каждым из них и договориться о встрече;
- записаться на курсы повышения квалификации или др.;
- связаться с потенциальным доверителем, договориться о встрече;
- разместить резюме на специализированной платформе для поиска работы;
- написать письмо с предложением в компанию, в которой вам хотелось бы работать.

Модель GROW отлично работает для решения серьезных задач, которые требуют стратегического подхода – карьерного планирования или развития собственной юридической практики. За короткий промежуток времени она позволяет не только увидеть картину будущего в целом, но и составить список приоритетных задач, осознать конкретные шаги, которые можно сделать прямо сейчас.

## 5.2. Системный подход

### 5.2.1. Значение системного подхода в работе юриста

Юристы действуют в рамках сложившейся системы законов – нормативно-правовых актов, которые связаны друг с другом, взаимно влияют друг на друга, создавая динамическое равновесие системы законодательства, позволяя ей работать гармонично. С этой точки зрения, принятие нового закона не только оказывает тактическое влияние, изменяя конкретную норму, но и отражается на системе права в целом, иногда входя в противоречие с другими нормами и правилами.

При этом система законодательства сама по себе является подсистемой в рамках более глобальной системы – общества в целом. В этом плане принятие того или иного закона затрагивает сложившиеся отношения в сфере экономики, социальной сферы, политики и т.д.

Наличие системного мышления – критически важный фактор для юриста, позволяющий успешно принимать решения в условиях динамично меняющегося законодательства. Хорошего юриста от плохого отличает способность видеть право как систему. При появлении новой нормы многие юристы не понимают, как ее применять, видят

множество пробелов и неясностей толкования. К примеру, введение фактического карантина с неопределенным юридическим режимом в 2020 г. породило множество практических правовых вопросов: можно ли квалифицировать эту ситуацию как форс-мажор? Как будут выстраиваться отношения между арендодателями и арендаторами в условиях, когда арендаторы фактически не могут пользоваться арендованным помещением из-за пандемии? Можно ли квалифицировать сложившуюся ситуацию как «простой» в отношениях между работниками и работодателями? В подобных условиях некоторые юристы предпочитают подождать, пока сформируется практика, выйдут разъяснения и дополнения, появятся подзаконные нормы и правила. Одновременно юрист, мыслящий системно, может увидеть, как принятая норма повлияет на систему права в целом, ориентируется не только на букву, но и на дух закона. Исходя из этого, он видит модель применения нормы, которая будет работать в гармонии с другими законами, может заполнить пробелы в законодательстве и предложить доверителям действующую модель. Это дает стратегические конкурентные преимущества на юридическом рынке, позволяя создавать передовые юридические продукты. Такие юристы не столько идут за уже сформировавшейся практикой, сколько создают ее сами. Именно их предложения и решения ложатся в основу судебных решений, разъяснений, подзаконных нормативных актов и будущих дополнений в законодательстве. В условиях пандемии коронавируса юридические фирмы – лидеры российского рынка оперативно выпустили свои разъяснения и комментарии по правоприменению в условиях коронавируса, благодаря чему смогли получить новых доверителей, поднять уровень своей экспертной репутации и добиться результатов в меняющихся условиях.

В главе, посвященной критическому мышлению, мы говорили о том, что человек не может взаимодействовать с фактами реальности напрямую – для этого он использует мышление, создавая те или иные интерпретации происходящего. Иногда эти интерпретации создают когнитивные искажения, не позволяют адекватно воспринимать реальность, предсказывать происходящие события или управлять ими. Системное мышление – одна из лучших моделей для описания реальности, позволяющая избежать многих когнитивных искажений, структурировать хаос и помочь принять правильные решения. Это связано с тем, что окружающий нас мир представляет собой сложный механизм, работающий по определенным законам и принципам. Поэтому именно системное мышление позволяет создавать наиболее адекватные реальности эффективные модели окружающего мира.

Системное мышление помогает любому человеку в любой его деятельности:

- понимать окружающий мир и реально управлять им, вместо того чтобы жить с иллюзией «контроля»;
- чувствовать и понимать других людей, ценить в них уникальность, вместо того чтобы мерить всех по себе и пытаться исправлять окружающих в соответствии с личными представлениями об идеале;
- видеть взаимосвязи между явлениями и событиями, вместо того чтобы искать виноватых;
- замечать изменения в мире и меняться вместе с ним, вместо того чтобы тщетно пытаться сохранить все как есть;
- не создавать дополнительные проблемы, вместо того чтобы постоянно заниматься их решением.

## 5.2.2. Применение системного подхода на практике

Каким же образом юрист может применять в своей работе и жизни принципы системного мышления?

Знание системного подхода позволяет представить любую проблему или задачу как результат работы определенной системы. Изменить этот результат без изменения всей системы, приводящей к его возникновению, практически невозможно. Так, многие люди задумываются о том, как сбросить вес и привести себя в форму. Но их вес и состояние организма являются закономерными следствиями их образа жизни («системы»). Для того чтобы добиться долгосрочных изменений, необходимо вначале понять, каким образом устроена эта «система», благодаря чему она производит именно такие результаты.

Мы предлагаем следующий алгоритм системного моделирования для решения любых задач.

### 1. Поставить цель

В.Б. Христенко<sup>1</sup> выдвигает следующий тезис: «Системно можно мыслить только то, чем вы планируете управлять». Управление начинается с постановки цели – идеального результата работы той или иной системы, который вы хотите получить. Это может быть большая продуктивность в вашей юридической работе, рост числа доверителей, освоение новых сфер и навыков и др.

---

<sup>1</sup> Зинченко А.П. [и др.]. Технологии системного мышления: Опыт применения и трансляции технологий системного мышления. М., 2016. С. 280.

Если взять в качестве простого примера ситуацию с весом, которую мы описали выше, то в качестве цели можно обозначить конкретную цифру, которую человек хочет увидеть на весах, или более сложную совокупность показателей, связанных с улучшением состояния здоровья и физических возможностей.

## 2. Построить модель текущей системы

Важно увидеть, каким образом уже сложившаяся система приводит к результату, который вас не устраивает. Для этого необходимо определить все ее элементы и построить между ними циклы усиливающих и балансирующих взаимосвязей.

По большому счету масса тела является результатом работы балансирующего цикла обратной связи, где на одной чаше весов находится получение человеком энергии, а на другом – ее расходование. Если человек получает больше энергии, чем расходует, масса тела растет, если энергии тратится меньше, чем получается, то масса снижается. По результату человек может увидеть, что текущая система его образа жизни приводит к дисбалансу, преобладанию поступления энергии над ее расходованием.

Естественно, каждый из элементов представляет самостоятельную подсистему, состоящую из своих элементов, таких как количество и качество пищи, привычки, занятия спортом, общий уровень стресса и др. Построение схемы системных взаимосвязей между этими элементами может, например, показать, что повышение стресса на работе активизирует привычку его вечернего «заедания» в качестве балансирующей обратной связи.

## 3. Предложить новую модель системы

Системное видение происходящего показывает, что простые решения, связанные с изменением отдельных элементов, не приведут к долгосрочным результатам. Возьмем наш пример, когда привычка есть вечером является элементом балансирующего цикла, уравновешивающего рабочий стресс. Простое решение в виде устранения вечернего приема пищи вряд ли сработает, если уровень стресса останется прежним, а другой компенсирующей привычки не появится (человек скоро вернется к предыдущей модели поведения). Системное решение в рамках этого мини-цикла должно быть связано либо со снижением уровня стресса, либо с выработкой другой привычки, с помощью которой можно компенсировать стресс, не прибегая к перееданию.

Важно выстроить *новую работающую систему*, потому что попытка внедрения чужеродных элементов в старую приведет лишь к тому, что они либо не приживутся и будут отторгнуты, либо трансформируются под влиянием системы и не дадут желаемого эффекта.

## Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ – ВАЖНЕЙШИЙ НАВЫК ЮРИСТА XXI В.

### 6.1. Зачем юристу управлять вниманием?

#### 6.1.1. Деловая активность вместо ценности и результата

С каждым годом увеличиваются сложность встающих перед юристом задач, объем и скорость информационного потока и изменений законодательства. Рутинные задачи юриста автоматизируются, требуется все больше креативности и нестандартных подходов, умение работать с огромными массивами данных и предлагать выгодные для доверителей решения, в том числе используя смежные отрасли знаний. Все это требует от юриста навыков концентрации – фокусировки внимания и управления им. Именно юристы, способные уходить в работу с головой, могут генерировать уникальные идеи, формировать новые ценные подходы и, соответственно, выигрывать конкурентную борьбу с теми своими коллегами, у которых такой навык отсутствует.

Однако парадокс заключается в том, что современному юристу почти невозможно сосредоточиться в течение сколько-нибудь долгого периода времени. Виной этому во многом является мощнейший информационный поток. Тимоти Уилсон, преподаватель психологии Виргинского университета, утверждает, что наш мозг каждую секунду получает 11 000 000 бит информации в виде сенсорных ощущений, при этом осознанно переработать он может только 40. Не 40 тыс., а просто 40<sup>1</sup>.

Полный набор мессенджеров, электронная почта, социальные сети, звонки и разговоры отвлекают человека в среднем каждые 5 минут. Чтобы вернуться к делу и переключить внимание, требуется время. В результате продуктивность падает, юрист часто пребывает в состоянии фрагментированного внимания, которое не может сочетаться с углубленной работой, требующей долгих периодов ничем не прерываемого обдумывания.

Так проходят день за днем, неделя за неделей. Юрист постоянно занят, он проводит на работе по 10–14 часов, но продуктивность и ценность его работы не всегда велики. Крис Бэйли называет такую

---

<sup>1</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 220.

постоянную занятость малозначимыми действиями активной формой лени, которая в конечном итоге не ведет ни к каким результатам.

В современном мире деловая активность заменяет продуктивность. Этому способствуют насаждаемые обществом поведенческие модели, которые разрушают навыки фокусировки и сосредоточенной работы, но создают видимость деловой активности:

- **культ «всегда на виду»:** активное использование социальных сетей (частые посты, комментарии, чаты), участие во всех деловых мероприятиях (форумах, конференциях, пр.), в том числе требующих больших временных затрат на логистику, подготовку к таким мероприятиям и организацию своего участия в них;
  - **культ «всегда немедленный ответ»:** безотлагательное чтение и ответ на все электронные письма, сообщения и комментарии в социальных сетях<sup>1</sup>;
  - **культ «всегда открыт к обсуждению»:** постоянное планирование и посещение различных совещаний и встреч, которые требуют больших инвестиций времени и внимания;
  - **культ «всегда вовлечен»:** включение в обсуждение в различных чатах (WhatsApp, Телеграмм, Facebook и пр.) буквально через несколько секунд после того, как был задан очередной вопрос.
- Такая искусственная занятость подсознательно даже приятна. Она создает видимость собственной значимости и нужности. Однако большинство таких занятий поверхностны, не приносят ценного результата и растрачивают ресурс нашего внимания.

Помимо деловой активности глубокой концентрации современного юриста мешают:

- повсеместно распространившиеся в юридических фирмах и департаментах рабочие зоны open-space, не предусматривающие возможности уединения для работы, требующей высокой концентрации;
- ненормированный рабочий день, при котором юрист лишается возможности полноценно восстанавливаться для углубленной работы (например, через полноценное проведение вечернего времени с семьей, которое не прерывается постоянными звонками и сообщениями с работы).

Углубленная жизнь требует отказа от многих культов деловой активности, умения управлять своим вниманием даже в условиях open-space и ожиданий окружающих относительно продолжитель-

---

<sup>1</sup> Исследование, проведенное McKinsey в 2012 г., показало, что современный работник интеллектуального труда в среднем проводит более 60% рабочего времени за сетевым общением и интернет-поиском, причем почти 30% рабочих часов приходится только на чтение электронной почты и написание ответов.

ности своего рабочего дня. Переход к углубленной сосредоточенной жизни – серьезная работа над собой, которая стоит энергии и сил, затрачиваемых в пути. Потому как глубина обогащает жизнь, делая ее поистине плодотворной и значимой.

### 6.1.2. Ментальная инвалидность высококвалифицированных работников

Кэл Ньюпорт в своей книге «В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста»<sup>1</sup> говорит о том, что поверхностная работа<sup>2</sup> у современных высококвалифицированных работников вытесняет работу углубленную<sup>3</sup>. При этом «поступает все больше доказательств того, что сдвиг в сторону поверхностности – не тот выбор, от которого можно в любой момент отказаться. После того как достаточное количество времени проведено в маниакально-поверхностном состоянии, способность глубоко погружаться в работу теряется навсегда».

Мелькание ярких картинок постов в социальных сетях, короткие смешные ролики, спецэффекты в блокбастерах с быстро меняющимися кадрами приучают наш мозг к зависимости от высокого уровня стимуляции. Деятельность, которая его не дает, вводит нас в состояние фрустрации – обостряется потребность в «дозе» высокой стимуляции и рука тянется к смартфону. Так, привыкая к пище с химическими добавками и усилителями вкуса, человек перестает ощущать вкус здоровой натуральной еды.

Зависимые от высокой стимуляции не могут долго сосредотачиваться на одной задаче – это слишком скучно. При малейшем намеке на скуку или трудность их мозг переключается от деятельности с низким уровнем стимуляции и высокой ценностью (например, сосредоточенная работа юриста над действительно важным документом) к деятельности с высоким уровнем стимуляции и низкой цен-

---

<sup>1</sup> Кэл Ньюпорт. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. СПб.: Питер, 2016. С. 143.

<sup>2</sup> **Поверхностная работа** (по К. Ньюпорту) – не требующие интеллектуального напряжения задачи вычислительного типа, часто выполняемые в состоянии рассеянного внимания. Как правило, такие усилия не приводят к созданию в мире новых ценностей и легко воспроизводимы.

<sup>3</sup> **Углубленная работа** (по К. Ньюпорту) – профессиональная деятельность, выполняемая в состоянии безраздельной концентрации, для чего требуется предельное напряжение мыслительных способностей. Такое усилие приводит к созданию новых ценностей и увеличивает мастерство исполнителя, его результаты трудновоспроизводимы.

ностью (например, просмотру почты, соцсетей, роликов на YouTube). Со временем мозг таких зависимых от высокой стимуляции людей перестает признавать состояния, в которых отсутствует новизна, и, как следствие, становится неспособным к работе, требующей продолжительного глубокого размышления.

Губительна для нашего мозга и многозадачность, которая так широко распространена в современном бизнесе (рис. 16).

«Многозадачность приятна, но не эффективна», – пишет Катерина Ленгольд в своей книге «Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией»<sup>1</sup>. Жонглируя задачами, переключаясь с одной на другую, мы стимулируем выработку дофамина, испытываем восторг от ощущения себя супергероями, бегущими по крышам несущихся на бешеной скорости поездов. Однако это всего лишь иллюзия. Мозг так не работает. В реальности такая многозадачность ведет к бóльшим затратам времени и сил, страдает качество, возрастает риск ошибки. «Чем больше у вас задач, тем важнее выбрать, на что именно вы будете обращать внимание и сколько будет объектов этого внимания. Потому как мы максимально эффективны, когда работаем над одной значимой задачей. Исследованиями доказано, что, если мы постоянно переключаемся между задачами, работа длится на 50% дольше, чем в ситуации, когда мы выполняем одну задачу с начала и до конца»<sup>2</sup>.

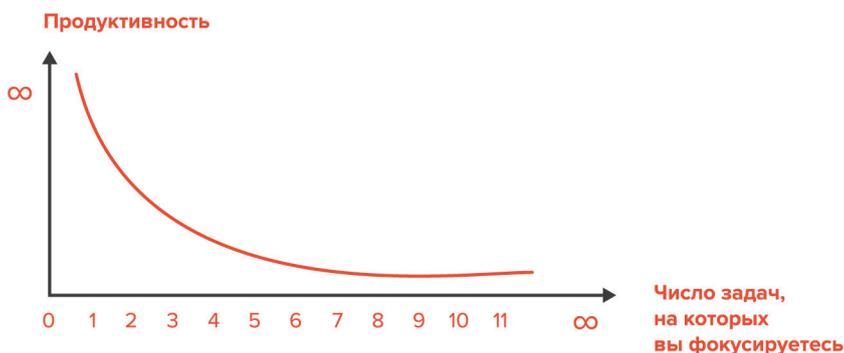


Рис. 16. Влияние многозадачности на продуктивность

<sup>1</sup> Катерина Ленгольд. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2019. С. 160.

<sup>2</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. М.: Альпина Паблшер, 2020. С. 220.

Научными исследованиями<sup>1</sup> доказано, что постоянное переключение внимания во время работы онлайн приводит к продолжительным отрицательным последствиям для мозга. «Многозадачные люди не способны отфильтровывать неважное. Они практически не управляют своей памятью. Они хронически пребывают в отвлеченном состоянии. Они задействуют гораздо более обширные области своего мозга, чем необходимо для стоящей перед ними задачи... Фактически во многом это умственные калеки»<sup>2</sup>.

Спросите таких многозадачных супергероев, могут ли они сосредоточиться и углубленно работать на протяжении длительного времени? Скорее всего, они ответят: «Конечно! Стоит мне только этого захотеть, я сфокусируюсь, как лазер». Очень похоже на ответ алкоголика на вопрос, может ли он не пить.

К несчастью, в мозге таких людей очень быстро развиваются привычки, из-за которых страдает способность сосредоточиваться. Внимание рассеивается, постоянно цепляясь за любой новый, яркий или приятный стимул, концентрироваться на одной задаче становится невозможно.

Очень разрушительное влияние на наше внимание и концентрацию оказывают соцсети. Вот как их влияние на внимание человека описывает Кэл Ньюпорт<sup>3</sup>: «Популярность и притягательность соцсетей во многом объясняется тем, что именно они разрушают связь между тяжелой работой по производству настоящих ценностей и приятным вознаграждением в виде внимания, уделяемого вам другими людьми». Негласное соглашение пользователей соцсетей гласит: «Я стану обращать внимание на то, что ты говоришь, если ты будешь обращать внимание на то, что говорю я, независимо от значимости сказанного». Таким образом, в обмен на внимание (незаслуженное в большинстве случаев) со стороны своих «друзей» по соцсети вы дарите им свое внимание (столь же незаслуженное). «Лайкни мой новый статус, и я лайкну твой». Такое соглашение дает каждому видимость собственной значительности, не требующую прилагать большие усилия, и забирает и без того ограниченные ресурсы времени и внимания у современного юриста.

---

<sup>1</sup> Исследования Клиффорда Насса, профессора Стэнфордского университета, известного изучением поведенческих стереотипов в эпоху цифровых технологий.

<sup>2</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 220.

<sup>3</sup> Кэл Ньюпорт. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. С. 143.

Навык концентрации и фокусировки становится главной необходимостью XXI в., которая повышает эффективность любой деятельности, а юридической в особенности. Но его не приобрести, прочитав книгу. Это еще одна «мышца» нашего организма, которую надо «качать» каждый день и поддерживать в тонусе на протяжении всей жизни.

### 6.1.3. Целительное действие «потока»

Сложные творческие задачи юриста очень часто требуют от него полной концентрации, вовлеченности и вдохновения. Каждый из нас хоть раз испытывал это потрясающее чувство, когда ты сливаешься воедино со своей деятельностью, энергия будто струится через тебя, инсайты и идеи приходят сами собой, ты теряешь ощущение времени, тебя несет мощный «поток»...

Оказывается, такие удивительные ресурсные состояния не дар свыше и не наваждение. Это особое состояние психики, которое Михай Чиксентмихайи, основатель позитивной психологии, психолог школы управления Питера Друкера в Клермонтском университете (Калифорния), назвал «поток», или «оптимальное переживание».

Согласно концепции «поток» Чиксентмихайи человек сам может создавать такие условия, в которых возможно «оптимальное переживание» (или попросту вдохновение). Такими условиями являются:

1. Баланс сложности поставленной задачи и уровня наших навыков. Радость возникает на границе скуки и боязни не справиться, когда сложность задачи соответствует уровню мастерства, необходимому для ее решения.
2. Наличие ясной цели и четких правил игры (что нужно сделать, как и к какому сроку).
3. Обратная связь, позволяющая судить об успешности собственных действий.
4. А самое главное – предельная концентрация. Малейшее ослабление концентрации разрушает состояние «потока».

Периодическое ощущение состояния «потока» очень благотворно влияет не только на профессиональную эффективность человека (он начинает генерировать нестандартные творческие решения и вдохновенно работать), но и на состояние его психики и личностное развитие. «Ощущения, испытываемые человеком в состоянии «потока», так сильны и благодатны, что он снова и снова возвращается к этой деятельности, не останавливаясь перед

возможными трудностями и опасностями и мало интересуясь, что он получит в итоге. «Потоковые» ощущения переводят человека в новую, еще не изведенную им реальность, наполняя его духом первооткрывательства, расширяя горизонты его способностей. Другими словами, они изменяют личность, делая ее более сложной. В развитии личности и заложен ключ к пониманию смысла «потоковой» деятельности»<sup>1</sup>.

Юристу для развития навыка осознанного создания состояния «потока» в своей профессиональной деятельности крайне важно уметь структурировать свою деятельность (планировать и вводить критерии оценки успешности), следить за балансом навыков и сложности задачи, уметь управлять своей психической энергией – фокусом своего внимания и степенью концентрации. Как именно это делать? Мы поговорим об этом ниже.

#### 6.1.4. От навыка к сфокусированной жизни

Относитесь к развитию навыка концентрации и фокусировки внимания, как к поддержанию физической формы и здоровья. Очень сложно не следить за питанием, пренебрегать упражнениями и при желании в один день стать здоровым и подтянутым. Или без тренировок «взять» рекордный вес, сесть на шпагат, исполнить тройной тулуп. Чтобы научиться концентрироваться над важной задачей в течение 2–4 часов, нужны даже не тренировки, а *образ жизни* – осознанной, сосредоточенной жизни, в которой нет места фрагментарному вниманию, рассеянному при постоянном выполнении поверхностных задач. Ведь мы – это то, на что направлено наше внимание.

Для создания нового осознанного образа жизни вам нужно перестроить свой мозг и постоянно поддерживать в тонусе центры его внимания, чтобы в результате вы смогли без напряжения управлять своими мыслями, погружаться в сосредоточенную работу и выдавать максимально ценный результат за короткий промежуток времени.

Навык управления вниманием и концентрацией повышает качество не только профессиональной деятельности, но и личной жизни. Он позволяет испытать глубину отношений, радость моментов пребывания с любимыми и близкими, видеть красоту природы,

---

<sup>1</sup> Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшен, 2012. С. 520.

ценить жизнь в моменте «здесь и сейчас». Именно этот навык помогает человеку, возможно впервые в жизни испытать, что значит, действительно жить, а не просто существовать, поверхностно находясь везде и нигде одновременно. Согласно исследованиям Ричарда Дэвидсона<sup>1</sup>, нейробиолога и первопроходца в изучении феномена счастья, один из четырех мозговых процессов, от которых зависит, чувствуем ли мы себя счастливыми, регулирует способность к концентрации. Развивая свой навык концентрации, мы развиваем свои способности чувствовать радость жизни и быть счастливыми.

В своей книге «Поток. Психология оптимального переживания» Михай Чиксентмихайи утверждает, что «Дефицит внимания препятствует не только эффективному обучению, но и способности испытывать состояние «потока». Когда человек не может контролировать свою психическую энергию, для него невозможно ни обучение, ни подлинное наслаждение»<sup>2</sup>.

Следует заметить, что фокусировка и концентрация даются намного легче, когда вы занимаетесь любимым делом и интересной задачей. Если же вы испытываете равнодушие или даже неприязнь к тому, что делаете, осознанная концентрация будет ощущаться как навязанная, и, скорее всего, вы сами же будете ей сопротивляться, «проваливаясь» в блуждающие мысли и неважные второстепенные дела, каждый раз находя более срочные или более важные дела. Если вы терпеть не можете вашу работу, никакие эксперты по продуктивности вам не помогут. Поэтому, тренируя свой навык концентрации и переходя к сфокусированной жизни, проанализируйте свой уровень удовлетворенности тем, чем вы занимаетесь.

Создать образ сфокусированной жизни юристу помогут следующие практики:

- 1) планирование каждой минуты каждого дня;
- 2) систематическое погружение на глубину;
- 3) создание своих ритуалов;
- 4) медитация;
- 5) осознанное использование сети;
- 6) фиксированный рабочий график;
- 7) осознанное восстановление.

Давайте рассмотрим эти практики более подробно.

---

<sup>1</sup> Далай-Лама, архиепископ Десмонд Туту. Книга радости. Как быть счастливым в меняющемся мире. М.: Эксмо, 2018. С. 330.

<sup>2</sup> Михай Чиксентмихайи. Указ. соч. С. 520.

## 6.2. Создание сфокусированного образа жизни

### 6.2.1. Планирование каждой минуты каждого дня

Если у человека нет понимания, «что именно ему надо сделать?» и «сколько у него на это есть времени?», создается иллюзия того, что времени очень много (крайнее проявление такого подхода: «Я буду жить вечно / буду всегда молод / все успею»), а следовательно, «всегда можно начать, прерваться, вернуться снова...». Эти иллюзии ведут к тому, что внимание распыляется и легко перераспределяется на поверхностную деятельность – интернет-переписку, социальные сети, веб-серфинг.

Первый закон Паркинсона гласит: «Работа заполняет все время, отпущенное на нее». Если на подготовку договора у вас есть день, вы будете делать его целый день. Если же вы спланируете выполнить эту задачу за определенное время, то, стремясь уложиться в дедлайн, будете более сконцентрированы и эффективны.

Развитию навыка фокусировки и концентрации помогают:

- четкое планирование каждого дня (причем как рабочего времени, так и досуга);
- создание искусственного давления дедлайна.

Поначалу естественной реакцией будет сопротивление этой идее, ведь это разрушает иллюзию «времени очень много». Стоит вам один раз расписать по минутам ваш день, предусмотрев в нем время на собственное развитие, карьеру, отношения, то станет очевидно, что времени совсем немного, и для гармоничной жизни нужно дорожить каждой минутой, относиться к своему времени с уважением.

Планирование – это формулирование намерения. Исследования Питера Гольвитцера показали, что даже нечетко сформулированные намерения повышают вероятность достижения цели на 20–30%<sup>1</sup>. Если же составить подробный план реализации намерения и определить конкретные сроки, бессознательно заводится механизм достижения цели. В таком случае, чтобы начать реализацию намерения, почти не требуется усилия, мы автоматически начинаем воплощать составленный нами план.

Как планировать свое время в соответствии с четвертым поколением тайм-менеджмента, мы подробно описали в главе «Управ-

---

<sup>1</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. С. 220.

ление временем и жизнью: лайф-менеджмент юриста». Здесь лишь отметим, что управление временем и жизнью невозможно без развитого навыка концентрации внимания. И наоборот – развить навык концентрации внимания невозможно без четкого планирования и управления своим временем. Только сочетание этих навыков помогает максимально раскрыть свой потенциал.

Приучите себя уважать свое время и планировать каждый свой день. Практикуйте гибкий подход к планированию времени через ответы на продвигающие вопросы:

- Перед любым действием делайте паузу и спрашивайте себя: «Это действительно самое важное для меня в текущий момент?»
- На протяжении дня периодически останавливайтесь и спрашивайте себя: «Как мне разумнее всего распорядиться оставшимся временем?»

Концепция «уважение к собственному времени» требует серьезных усилий и работы над собой. Структура, планирование расписания и дисциплина должны заменить привычку руководствоваться прихотями и запросами извне. Но смысл не в жестких ограничениях и бездумном следовании графику, а в осознанности, в понимании того, *сколько* у вас есть времени и как потратить его максимально эффективно на то, что для вас действительно важно.

## 6.2.2. Систематическое погружение на глубину

Свою физическую форму мы поддерживаем, систематически выполняя упражнения с постепенным усилением нагрузки. Точно такой же подход применим и к развитию навыка концентрации внимания. Разработайте собственную программу тренировок этого навыка при помощи систематического погружения на глубину. Для создания такой программы двигайтесь по следующему алгоритму:

### 1. Определите тип работы, требующей от вас максимальной концентрации

Это может быть создание договора или Due Diligence отчета, подготовка искового заявления или отзыва на иск, подготовка презентации для выступления на форуме, написание статьи или книги и пр. Именно для такого типа работы начните практиковать сессии углубленной работы.

## 2. Найдите свое время максимальной продуктивности<sup>1</sup>

Для кого-то это раннее утро, для кого-то вечер или глубокая ночь. Крис Бэйли называет этот период времени «Биологический прайм-тайм (БПТ)<sup>2</sup>». Понаблюдайте за своим состоянием в течение дня, отмечая периоды подъема энергии и максимальной продуктивности, а также периоды спада энергии и сонливости. Стремитесь в самом начале вашей практики погружений использовать ваш индивидуальный БПТ, чтобы концентрироваться для работы над сложными задачами. Научившись концентрироваться в комфортное для себя время, в дальнейшем вы сможете погружаться в это состояние в любое время. При этом всегда стремитесь максимально эффективно использовать свой БПТ и не нагружать его рутинными и не важными задачами. Помните, что чем более значимыми задачами вы занимаетесь в ваш БПТ, тем более продуктивными становитесь.

## 3. Повышайте нагрузку постепенно

Начните с сессий углубленной работы продолжительностью 25 минут. Такие 25-минутные интервалы Катерина Ленгольд<sup>3</sup> называет «помидорами» (от названия техники «помодоро»<sup>4</sup> – помидор по-итальянски). Определите четкую небольшую задачу, которую реально выполнить за один «помидор» и поставьте таймер. Откройте для себя способ повышения мотивации с помощью искусственного давления дедлайнов, которые вы установили себе сами. Пусть ваш дедлайн будет на самой границе осуществимости. Вы должны раз за разом успевать к сигналу таймера или опаздывать совсем чуть-чуть. Главное условие – для соблюдения такого дедлайна должна требоваться максимально напряженная концентрация.

Постепенно увеличивайте продолжительность ваших сессий углубленной работы, не забывая при этом о перерывах и отдыхе. К. Ньюпорт<sup>5</sup> говорит о том, что предел человеческой концентрации для «опытных пользователей» – 4 часа. Давайте ориентироваться на этот предельный максимум.

---

<sup>1</sup> Дэниел Пинк в своей книге «Тайм-хакинг. Как наука помогает нам делать все вовремя» описывает трехэтапный метод определения своего хронотипа: «жаворонок», «сова», «птица третьего вида».

<sup>2</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. С. 220.

<sup>3</sup> Катерина Ленгольд. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. С. 160.

<sup>4</sup> В данной технике таймер для контроля времени имел форму помидора.

<sup>5</sup> Кэл Ньюпорт. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. С. 143.

Возможно, в начале вашей практики у вас появится ощущение, что 25 минут слишком мало для одной сессии, что вы можете углубленно работать гораздо дольше – по часу и более. Не забывайте, что ресурс внимания ограничен. Он быстро истощается, если его не восстанавливать. Сессии по 25 минут с перерывами повышают выносливость внимания. Проще говоря, истощив свое внимание за часовую или более длительную сессию, вам сложнее будет восстановиться. Концентрация ослабнет, углубленная работа очень быстро станет невозможной. Однако при коротких сессиях с перерывами вы сможете поддерживать ресурс внимания на протяжении гораздо большего периода времени.

#### **4. Вместе с концентрацией тренируйте силу воли**

В таких сессиях углубленной работы сначала будет велик соблазн отвлечься – проверить почту, пролистать социальные сети. Каждый раз сопротивляясь таким соблазнам, вы тренируете ваши «мышцы» внимания и силы воли одновременно. С каждым разом сопротивляться будет все легче и легче. «Помидоры» в 25 минут предполагают более щадящий режим «воздержания» от поверхностных действий. Ведь проверку соцсети / сообщений на 25 минут отложить довольно легко.

#### **5. Не «засоряйте» ваш «буфер обмена»**

Все входящие задачи «выгружайте» из памяти в To-Do-List (это может быть бумажный ежедневник или удобное для вас приложение – Evernote, Google keep, любое другое)<sup>1</sup>. Мысли, которые приходят снова и снова и не дают сконцентрироваться, запишите от руки в специальную тетрадь для таких «мыслей-жвачек» и дайте себе обещание подумать о них после выполнения требующей концентрации задачи.

#### **6. Фиксируйте свои результаты и отслеживайте прогресс**

Существует множество ресурсов, помогающих делать это в игровой форме. Для геймификации можно использовать приложения Forest, Be Focused или любые другие, которые считают, сколько времени вы работали, не заглядывая в телефон. Либо приложения, которые помогают выстроить ритмическую систему планирования углубленной работы по К. Ньюпорту<sup>2</sup>, например Be Steady – Don't Break the Chain!

---

<sup>1</sup> Более подробно об этом методе см.: Дэвида Алан. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2016. С. 430.

<sup>2</sup> Ритмическая система планирования углубленной работы по К. Ньюпорту («В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста»): Визуальный символ отмечает

### 6.2.3. Создание своих ритуалов

Процесс углубленной работы должен отделяться от поверхностной активности. Для такого отделения создайте для себя собственные ритуалы по входу и выходу из состояния углубленной работы. По сути, они станут «якорями»<sup>1</sup>, помогающими управлять своим сознанием и быстро переключаться с одного состояния на другое.

Для создания ритуала «входа» используйте ответы на следующие вопросы:

- **Для чего вы погружаетесь на глубину?**

Определите себе максимально конкретно задачу на сессию концентрации и результат ее выполнения. Не «готовить Due Diligence отчет», а «посмотреть три документа и написать по ним заключение».

- **Где вы будете погружаться на глубину?**

Без сомнения, повезло тем юристам, у кого в офисе есть кабины с шумоизоляционными стенами для концентрированной работы. Используйте эти тихие гавани в атмосфере офисного хаоса и шума. Для тех, кому повезло меньше, местом концентрации может стать собственный кабинет, но с закрытой дверью и чистым рабочим столом, на котором и около которого есть только то, что необходимо для вашей углубленной работы. Хаос на рабочем месте «загружает» мозг, мешает ему концентрироваться и обрабатывать информацию.

Если вы в зоне риска и работаете в open-space или кабинете с другими людьми, найдите тихое убежище, которое будет использоваться только для углубленной работы, – пустующий конференц-зал или переговорную комнату. В самом худшем варианте пусть местом

---

систематичность ваших сеансов углубленной работы, образуя тем самым непрерывную цепочку. Когда у вас имеется визуальный индикатор вашего прогресса в работе, это помогает преодолеть барьер перед погружением в глубину. Поддерживая привычку к погружению при помощи жестко установленного графика, обеспечивающего регулярное выполнение небольших кусочков работы, приверженец ритмического расписания зачастую набирает большее итоговое число часов концентрации на протяжении года.

<sup>1</sup> Техника якорения активно используется в нейролингвистическом программировании. «Якоря» – это стойкие ассоциации, связанные с определенным внешним раздражителем и помогающие быстро переключаться с одного состояния на другое. Их используют для входа в состояние «потока» и достижения нужного ресурсного состояния. «Якорями» могут быть ритуалы, фразы, действия, любые визуальные (образ), аудиальные (голос / музыка), тактильные ощущения (прикосновения), восприятия запаха или вкуса.

концентрации станет ваш стол, но опять же расчищенный от всего отвлекающего.

- **Как вы исключите внешние раздражители?**

Отключите все мессенджеры и оповещения социальных сетей. Запретите себе пользоваться Интернетом (или определите конкретные сайты, на которые вам нужно зайти). Закройте на компьютере все ненужные вкладки. Поставьте телефон на беззвучный режим и уберите из поля зрения. Закройте дверь. Предупредите окружающих, что вас нельзя отвлекать определенное время. Вы можете озвучить свою просьбу лично, повесить на дверь кабинета табличку «Не беспокоить», если вы в open-space или общем кабинете, – разместить красный высокий флажок (или любой другой условный знак) около вашего стола.

- **Сколько по времени вы будете на глубине?**

Всегда определяйте себе срок для интенсивной работы, чтобы каждая ее сессия решала одну задачу, а не превращалась в изнурительный труд без конца и края. Определенный срок добавит давление дедлайна, которое само по себе повышает мотивацию сосредоточиться и не отвлекаться. Начинать с сессий по 25 минут, постепенно увеличивая их продолжительность, как мы писали выше.

Если общая продолжительность вашей сессии интенсивного внимания превышает 25 минут, разбивайте ее на «помидоры». После каждого «помидора» делайте 5-минутный перерыв и 30-минутный отдых после четырех таких «помидоров». Во время перерывов не думайте о задаче, выпейте воды, перекусите, разомнитесь, подышите свежим воздухом.

Не забывайте заводить таймер на 25 минут и время перерыва. Само действие по установке таймера может стать хорошим «якорем» для быстрого перехода из одного состояния в другое.

- **Чем вы поддержите свой организм в период углубленной работы?**

Обеспечьте мозгу необходимое питание для поддержания состояния сосредоточенности. Основная потребность – это свежий воздух, температура около 18°C, хорошее освещение и наличие питьевой воды.

Если вы кофеман, выпейте перед началом работы кофе, – это тоже может стать частью ритуала. Если для вас важно что-то жевать в процессе (что в принципе не рекомендуется), обеспечьте себя достаточным запасом орехов, сухофруктов, темного шоколада.

- **Что важно сделать ДО начала сессии углубленной работы?**

Подберите необходимые материалы для анализа, структурируйте данные, проговорите необходимые вопросы с коллегами, сделайте нужные звонки. Разомнитесь, посетите туалетную комнату.

Для выхода из состояния углубленной работы создайте свой ритуал «выхода». Он может включать в себя:

- **Снятие ограничений**

Вы можете закрыть документ, в котором работали, открыть дверь, убрать знак «не беспокоить», проверить почту или телефон.

- **Отдых**

Пройдитесь, разомнитесь, по возможности прогуляйтесь на воздухе, сходите за кофе или чаем, просто посмотрите в окно.

- **Вознаграждение себя за усилия**

Заранее продумайте, каким приятным бонусом вы будете себя вознаграждать после сессий углубленной работы. Это может быть звонок близкому человеку, перекус (или даже ланч, если время подходящее), прослушивание любимой музыки, что-то еще. Главное, чтобы это не было проверкой соцсетей и серфом в Интернете. Такой бонус будет для вас как торт после фитнеса.

## 6.2.4. Медитация

Медитация – это психофизиологическая практика, позволяющая развить осознанность и навык управления своим сознанием. Изначально практика медитации ассоциировалась с индуизмом и йогой. Однако сегодня о ней все чаще говорят без эзотерической составляющей, как о средстве тренировки сознания и стрессоустойчивости.

Огромным количеством исследований было подтверждено, что медитация способствует улучшению внимания и концентрации. Было установлено, что достаточно 2 недель практики, чтобы повысить силу концентрации внимания на 16%<sup>1</sup>. Ричард Дэвидсон, нейробиолог и первопроходец в изучении феномена счастья, считает, что медитация очень благотворно влияет на мозг в целом<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом: [https://en.wikipedia.org/wiki/Research\\_on\\_meditation](https://en.wikipedia.org/wiki/Research_on_meditation) (дата обращения: 10.12.2020).

<sup>2</sup> Далай-Лама, архиепископ Десмонд Туту. Указ. соч. С. 330.

В книге Бханте Хенеполы Гунаратана «Медитация на восприятии. Десять исцеляющих практик для развития внимательности»<sup>1</sup> подробно описаны различные практики, улучшающие навык фокусировки и внимания. Начать можно с простой дыхательной практики, повышающей концентрацию, описанной в другой замечательной книге – «Книга радости. Как быть счастливым в меняющемся мире» Далай-Ламы и архиепископа Десмонда Туту<sup>2</sup>.

1. Выделите спокойное место для регулярных занятий. Особое пространство – комната, уголок или просто подушка – поможет телу настроиться на практику.
2. Примите удобную позу. Если вы сидите на подушке или на стуле, слегка наклонитесь вперед, отодвигаясь от спинки, чтобы выпрямить позвоночник.
3. Закройте или прикройте глаза. Пусть веки будут расслаблены.
4. Опустите ладони на колени или бедра.
5. Сосредоточьтесь на дыхании.
6. Сделайте глубокий вдох через нос, чувствуя, как наполняется живот. Подобно тому, как кувшин с водой наполняется снизу, легкие тоже должны наполняться снизу вверх.
7. Сделайте медленный выдох.
8. С каждым вдохом можно проговаривать про себя «вдох», а на выдохе – «выдох». Также можно вести счет дыханиям после каждого выдоха.
9. Сделайте 5–10 дыханий и начните отсчет сначала. Если концентрация ослабнет и ум начнет блуждать, снова направьте внимание на дыхание. Начните с 5–10 минут и постепенно увеличивайте продолжительность.
10. Если вы очень напряжены, представляйте, как с каждым вдохом в тело проникает успокаивающий прохладный воздух и растекается по всему организму. На выдохе думайте, как стресс покидает ваше тело через шею, плечи, спину, живот или другие участки, где обычно скапливается напряжение.

Кэл Ньюпорт<sup>3</sup> вводит понятие «Продуктивная медитация», которую он предлагает для тренировки способности к углубленной работе. Практикуйте продуктивную медитацию по следующему алгоритму:

1. Найдите период времени, когда вы заняты физически, но не умственно – добираетесь по знакомой дороге от дома до офиса,

---

<sup>1</sup> Бханте Хенеполы Гунаратана. Медитация на восприятии. Десять исцеляющих практик для развития внимательности. М.: ИД Ганга, 2017. С. 130.

<sup>2</sup> Далай-Лама, архиепископ Десмонд Туту. Указ. соч. С. 330.

<sup>3</sup> Кэл Ньюпорт В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. С. 143.

гуляете, совершаете пробежку, делаете уборку в доме, моетесь в душе и т.д.

2. Сфокусируйте свое внимание на одной четко определенной профессиональной задаче (разработка стратегии защиты в суде, подготовка презентации для выступления на форуме, описание рисков в Due Diligence отчете и пр.).
3. Задайте структуру своей продуктивной медитации через обозначение структуры реализации своей задачи. Например, на какую последовательность аргументов будет опираться ваша защита? Из каких разделов будет состоять презентация? Как выглядит иерархия рисков, описываемых вами в Due Diligence отчете? Обозначив структуру, сохраните эти значения в своей оперативной памяти и продумайте продвигающий вопрос, который будет помогать вам возвращать ваше внимание к проблеме в случае, если вы будете терять мысль или «двигаться по кругу». Например, в отношении презентации этот вопрос может звучать так: «С чего я начну раскрытие этого блока моей презентации», в случае с отчетом – «К каким главным негативным последствиям ведет этот риск?» Структура обдумывания задачи и заранее сформулированный продвигающий вопрос помогут управлять своим вниманием в процессе продуктивной медитации и быстрее развить способность к погружению.
4. Как только вы заметите, что ваше внимание рассеивается и голову наполняют посторонние мысли и (или) образы, напоминайте себе, что вы можете вернуться к этому позднее, после чего направляйте внимание обратно на цель.
5. Замечайте «хождение по кругу». Наш мозг всегда стремится сэкономить энергию, избегая более глубокого погружения в проблему, рассматривая снова и снова те ее аспекты, которые вам уже известны. Осознав происходящее, сфокусируйтесь на следующем шаге и направьте на него все свое внимание.

Систематическая, перешедшая в навык практика медитации (в любой форме – дыхательная практика, медитация «созерцание времени», продуктивная медитация по Ньюпорту) помогает за короткий срок увеличить ваши способности к сосредоточенному мышлению. Принуждая сопротивляться отвлечениям и постоянно возвращать свое внимание к определенной проблеме, она помогает «накачать» ответственную за это сопротивление умственную «мускулатуру». А погружение все глубже и глубже в обозначенную задачу – обостряет концентрацию.

Для начинающих сейчас в доступе есть множество подкастов, в которых инструкторы по медитации проводят 10–15-минутные прак-

тики, направленные на развитие осознанности, увеличение продуктивности, гармонию и баланс, снятие стресса и беспокойства, улучшение сна и пр. Создайте у себя привычку медитировать каждый день хотя бы по 15 минут, и результат превзойдет все ваши ожидания.

Тренируйте свой мозг в периоды отсутствия поверхностных развлечений, в моменты скуки или ожидания. Это кажется недостижимым, особенно в долгие периоды ожидания в суде, на скучной конференции или в общественном транспорте. В такие моменты запретите себе изучать соцсети или серфить в Интернете. Научите свой мозг ждать и скучать, ничего не делая. Это будет отличной тренировкой навыка концентрации. Если совсем ничего не делать не получается, медитируйте. Учитесь осознанно направлять свои мысли и развлекать себя интересными задачами без внешнего стимула.

### **6.2.5. Осознанное использование интернет-технологий**

Интернет-технологии сами по себе не являются ни добром, ни злом. Это инструменты. Некоторые из них нужны и важны для нашего счастья и успеха. В то же время нужно понимать, что ресурсы внимания человека и силы воли ограничены. Чем больше внимания требуют от человека соблазнительные интернет-технологии, соцсети, развлекательные сайты и приложения, тем труднее ему удерживать фокус на чем-то по-настоящему для него важном. Это значит, что для овладения искусством сосредоточенной работы мы должны вернуть себе контроль над нашим временем и вниманием и использовать интернет-технологии осознанно.

Относитесь бережно к вашему ограниченному запасу времени и внимания и сами решайте, какие технологии могут на этот запас претендовать. Оптимально, чтобы вы использовали интернет-технологии исключительно для достижения поставленных вами целей. Для этого создайте вашу персональную стратегию использования интернет-технологий по следующему алгоритму:

#### **1. Определите ваши цели**

Пусть это будут три цели на короткий срок (от 9 недель до 1 года) в трех основных направлениях вашей жизни – развитие, карьера, отношения. Это могут быть цели: подготовиться к экзамену в адвокатуру, написать статью или книгу, разработать стратегию развития новой практики, развить свои навыки ведения переговоров, восстановить свое здоровье, перейти на здоровое питание, укрепить отношения в семье, вернуть страсть и близость в отношения с супругом и пр.

## **2. Определите виды деятельности, способствующие достижению ваших целей**

Отметьте для каждой вашей цели три наиболее важных вида деятельности, которые помогут вам ее добиваться. Их определение должно быть достаточно конкретным, но при этом не должно привязываться к какому-либо единичному событию. Так, например, «больше заниматься английским» – слишком общая формулировка, в то время как «выступить в этом году на Международной конференции IBA на английском языке» – слишком конкретная, так как привязана к единичному событию. Оптимальная формулировка может звучать так: «Дисциплинированно заниматься три раза в неделю на курсе English for Negotiating».

## **3. Составьте перечень интернет-технологий, которые вы используете в повседневной жизни**

Это могут быть соцсети (Facebook, Instagram, VK, LinkedIn и пр.), Twitter, YouTube, развлекательные сайты, приложения, телеграмм-каналы, компьютерные игры и пр.

## **4. Около каждой интернет-технологии отметьте положительные и отрицательные воздействия, которые она оказывает на определенные вами цели**

Каждую из этих технологий сопоставьте с вашими целями и видами деятельности, которые способствуют их достижению. Честно ответьте себе на вопрос: «Какое влияние имеет эта интернет-технология на ваши занятия этими видами деятельности: положительное, отрицательное или незначительное?»

Применяйте технологию лишь в том случае, если она имеет положительное воздействие на ваши цели и такое положительное воздействие перевешивает отрицательные.

Стратегия использования интернет-технологий должна быть *индивидуальной*, поскольку она сильно зависит от возраста, семейного положения, статуса и, самое главное, от целей человека.

Давайте рассмотрим применение описанного выше алгоритма создания персональной стратегии использования интернет-технологий для адвоката Владимира 30 лет, имеющего супругу и двоих детей до 6 лет.

Предположим, что Владимир так обозначил свои три цели и важнейшие для их достижения виды деятельности на ближайшие 9 недель:

<b>ЦЕЛЬ № 1 (РАЗВИТИЕ)</b>	<b>ИЗУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА ДЛЯ УЧАСТИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ</b>
<b>ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ № 1</b>	<p>Дисциплинированно заниматься три раза в неделю на курсе English for Negotiating</p> <p>Пройти онлайн-курс на Coursera Negotiation, Mediation and Conflict Resolution</p> <p>Каждый день учить минимум по 20 новых слов</p>
<b>ЦЕЛЬ № 2 (КАРЬЕРА)</b>	<b>НАПИСАНИЕ КНИГИ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕДИАЦИИ В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ</b>
<b>ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ № 2</b>	<p>Глубокий анализ международной практики использования медиации в юриспруденции</p> <p>Исследование эффективности применения медиации в России</p> <p>Системное описание медиативных техник, которые могут использовать юристы России в своей юридической практике</p>
<b>ЦЕЛЬ № 3 (ОТНОШЕНИЯ)</b>	<b>УКРЕПЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С СУПРУГОЙ И ДЕТЬМИ</b>
<b>ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ № 3</b>	<p>Каждую неделю проводить вечер с супругой вдвоем (кино, ресторан, прогулка)</p> <p>Проводить вечера с семьей в рабочие дни минимум три раза в неделю (совместные ужины, игры, разговоры по душам)</p> <p>Читать детям перед сном</p>

Теперь представим себе, что Владимир, определив так свои цели и основные виды деятельности, способствующие их достижению, решает, нужно ли ему пользоваться Facebook по описанному нами выше алгоритму.

Facebook, несомненно, привносит множество полезных моментов в нашу жизнь. Вот как его характеризует Кэл Ньюпорт: «Он позволяет оставаться на связи с людьми, с которыми вы какое-то время не виделись; он позволяет поддерживать поверхностные отношения

с людьми, которых вы знаете, но не сталкиваетесь с ними регулярно; он позволяет с большей легкостью следить за важными событиями в жизни других людей (например, состоят ли они в браке или как выглядит их недавно родившийся ребенок); а также с его помощью вы можете находить в Сети сообщества или группы, соответствующие вашим интересам»<sup>1</sup>.

Все это замечательно. Только ни одна из этих «полезностей» не имеет значительного положительного влияния на сформулированные Владимиром цели и виды деятельности, способствующие их достижению. Все указанные Владимиром цели и виды деятельности имеют лишь опосредованное отношение к Интернету (например, он им воспользуется для прохождения онлайн-обучения или бронирования столика для ужина с супругой). Кроме того, его цели и виды деятельности требуют от него приложения значительных усилий по управлению своим временем, личного вовлеченного присутствия и сфокусированного внимания.

Для всех озвученных Владимиром видов деятельности Facebook в лучшем случае бесполезен, в худшем – может существенно повредить, в зависимости от восприимчивости Владимира к притягательным сторонам этой соцсети. Таким образом, мы приходим к заключению, что в индивидуальной стратегии Владимира по использованию интернет-технологий Facebook должен быть либо исключен, либо пользование им должно быть существенно ограничено. В противном случае это заберет и без того скудный временной ресурс и внимание Владимира от того, что для него действительно важно.

Здесь вы можете возразить, что Facebook мог бы быть очень полезен Владимиру как будущему автору книги для поддержания связи с аудиторией и повышения продаж книги. Однако для адвоката Владимира продажи книги и получение большой материальной выгоды от этого едва ли могут рассматриваться как ключевые цели. Если книга получится действительно качественной, хорошая репутация Владимира на юридическом рынке как отличного профессионала и порядочного человека гарантирует высокий спрос на его работу.

В связи с этим для Владимира может быть более эффективно направить свое внимание на написание максимально качественной книги (анализ зарубежного опыта, чтение статей, проведение собственных исследований), вместо того чтобы тратить свой ограниченный ресурс времени и внимания на бесчисленные посты и комментарии в Facebook ради создания виртуального контакта с потенциальной аудиторией, который совершенно не гарантирует спроса на его книгу

---

<sup>1</sup> Кэл Ньюпорт. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. С. 143.

и высоких продаж. Другими словами, вопрос заключается не в том, обладает ли Facebook полезными для Владимира свойствами, а в том, окажет ли использование Facebook значительное и положительное воздействие на самые важные для мужчины цели и виды деятельности в данный момент его жизни.

### 6.2.6. Фиксированный рабочий график

Как мы писали выше, ненормированный рабочий день юриста, при котором он лишается возможности полноценно восстанавливаться для углубленной работы, крайне негативно сказывается на его способности концентрироваться. Но вы скажете, что фиксированный рабочий график для современного юриста – утопия, это невозможно! Но давайте посмотрим на выгоды для нашего сознания и жизни такого подхода к своему графику, а потом разберем варианты, при которых он все-таки может быть реализован.

Фиксированный график означает, что есть четко определенное время, когда вы заканчиваете выполнение рабочих задач и перенаправляете внимание на другие сферы своей жизни. Вы не проверяете почту, не отвечаете на звонки, совсем не думаете о работе.

При этом принцип фиксированного рабочего графика совершенно не предполагает строгого следования правилу работать с 10 до 18. Суть этого принципа – выделять фиксированные отрезки времени, в которые вы направляете свое внимание на профессиональные задачи. Это могут быть вечерние часы (например, с 21 до 23, когда вы уложили детей и выделили пару часов на завершение рабочей задачи) или определенные отрезки времени в выходные дни. Главное – чтобы неукоснительно соблюдалось правило: думать о профессиональных задачах и погружаться в углубленную работу для их решения только в эти заранее определенные (и при необходимости оговоренные с командой или доверителями) периоды. За рамками этих периодов ваш мозг должен быть свободен для полноценного погружения в другие виды активности.

Что принцип фиксированного рабочего графика может дать юристу?

- **Фильтр для отсеивания поверхностного и неэффективного**

Мы уже писали, что согласно первому закону Паркинсона «Работа заполняет все время, отпущенное на нее». Если же вы знаете, что у вас есть всего X часов на выполнение Y профессиональных задач, а после работы вас ждут не менее важные личные задачи,

вы начинаете жестко фильтровать все свои активности на предмет их соответствия вашим целям и временным возможностям. Беседа ни о чем с коллегой в коридоре уже не выглядит так безобидно. Вы начинаете отказываться от поверхностной активности с низкой ценностью в пользу углубленной активности с высокой ценностью, возрастает значение результата и смысла.

- **Организационные навыки**

Фиксированный рабочий график мотивирует планировать свое время, фиксировать все свои задачи и статус их выполнения, делегировать полномочия, более ответственно относиться к затратам времени на логистику (какие-то встречи выгоднее провести по видеосвязи, иногда добраться на метро значительно быстрее, чем на такси, и пр.), проводить плодотворные встречи и совещания с заранее определенными повесткой, составом участников и протоколом в конце, своевременно обращаться за помощью в решении задач, вовремя направлять документы коллегам и руководству для согласования и др.

- **Энергию**

Сокращение поверхностной активности освобождает дополнительную энергию для сосредоточенных занятий, позволяя юристам с фиксированным графиком делать больше, чем если бы их рабочий день оставался ненормированным.

- **Полноценную включенную жизнь за рамками работы**

Ненормированный рабочий день влечет эффект Зейгарник<sup>1</sup>. У рабочего дня нет ни начала, ни конца, а значит, множество рабочих задач постоянно борются за наше внимание на протяжении всего нерабочего времени. Это ведет к тому, что мы не можем полностью отдаться игре с детьми, душевным разговорам с близкими и любимыми, наслаждаться прогулкой, замечать красоту момента и пр. А вдруг есть рабочая задача? Нужно срочно проверить почту, чат и ответить! Принцип фиксированного рабочего графика помогает юристу полностью погружаться во все важные для себя сферы жизни, а не только в работу. Ценить жизнь в моменте «здесь и сейчас». Концентрироваться не только на рабочих, но и на личных задачах.

---

<sup>1</sup> Блюма Зейгарник, психолог начала XX в., открыла этот эффект в ходе своего эксперимента, в рамках которого изучалась способность незавершенных задач овладеть нашим вниманием. Человек помнит дело, активность, разговор, отношения, которые не завершены. С этим же эффектом связано понятие «незавершенный гештальт».

Звучит красиво! Но как быть, если доверитель может написать в любое время дня и ночи, коллеги и руководитель ожидают от тебя включенности 24/7? Здесь каждый выбирает собственную стратегию внедрения принципа фиксированного рабочего графика с учетом специфики своих проектов и корпоративной культуры внутри компании.

Знание о том, что фиксированный рабочий график повышает эффективность работы, может привести к пересмотру некоторых представлений о культуре работы, принятых в вашей компании. Может быть полезно командное обсуждение, в рамках которого все его участники смогут разработать собственные правила коммуникации, уважающие право каждого сотрудника на личное время и фиксированный рабочий график. Например, в таких правилах команда может согласовать, что все письма, отправленные после 18:00, не требуют ответа в тот же день, на них допустимо ответить до 11:00 следующего дня. Кроме того, команда может согласовать, что задачи со сроком выполнения «сегодня» могут ставиться сотрудникам до 15:00 текущего дня.

Мы предвидим ваше возражение: «А как же форс-мажоры и срочные вопросы?» Из каждого правила есть свои исключения. Команда тоже может о них договориться. Например, что в случае форс-мажора следует обратиться к коллеге лично, сделав звонок, а не писать ему в чат или на почту. И только оговоренные срочные обстоятельства дают право звонить коллеге после 18:00, в выходной или во время отпуска.

«А как быть с доверителями?» – спросите вы. – «Их же не волнуют наши правила». Да, бывает и так. Если вы адвокат по уголовным делам, то не понаслышке знаете, как важно быть всегда на связи с доверителями. Здесь все сильно зависит от вашего статуса и специфики проектов. На практике действительно срочные вопросы у доверителей возникают в неурочное время не так уж и часто. Подавляющее большинство вопросов и обращений может ждать до утра или понедельника. Есть и такие задачи, которые отпадают или решаются сами собой, если подождать буквально несколько часов. Доверителям бывает просто удобно задать вопрос в 23:30 или в субботу, чтобы не забыть. Многие совершенно не ждут немедленного ответа.

Даже с доверителями можно и нужно договариваться о формате коммуникации. Например, можно согласовать концепцию «срочное – голос (телефонный звонок), несрочное – текст (почта или определенный мессенджер)». Полезно предупреждать доверителей, что вы не будете на связи в течение отпуска или выходных дней, в определенные будние вечера, если на это время запланированы важ-

ные личные задачи. Может быть эффективным не просто поставить в почте автоматический ответ «Простите, я недоступен», а позвонить доверителю заранее, голосом предупредить его о вашем отсутствии, назвать человека, к которому он может обращаться в случае срочных вопросов, и пр.

Основной вывод таков: если вы поверите в эффективность фиксированного рабочего графика, вы найдете варианты его внедрения в свою жизнь в любом подходящем именно вам формате. Ведь тот, кто хочет, ищет возможность, кто не хочет – причину.

В интеграции принципа фиксированного рабочего графика юристам могут помочь ритуалы окончания рабочего периода (это могут быть отрезки времени в течение дня) и окончания рабочего дня (если после этого завершения вы не планируете возвращаться к рабочим задачам до утра следующего дня). Как мы писали выше, ритуалы – это «якоря», которые помогают нам управлять своим сознанием и вниманием, быстро переключаться с одного состояния на другое.

**Ритуалом окончания рабочего периода** может быть:

- звук таймера, который вы поставили для фиксации времени выполнения рабочей задачи;
- стакан воды, который вы выпиваете после окончания этого периода;
- движения растяжки (потягивания/мини-зарядки);
- определение времени возврата к профессиональным задачам и мини-плана такого возврата (с чего вы начнете следующий раз);
- фраза: «Перерыв».

После выполнения этого ритуала вы должны полностью переключить свое внимание на другие виды активности, которые вы запланировали для этого дня. В случае если ваши мысли начнут обращаться к рабочим вопросам, мягко напоминайте себе, что у вас еще будет сегодня время об этом подумать, и возвращайте свое внимание к другим выбранным вами сферам.

Суть ритуала окончания рабочего дня – предоставить своему мозгу оптимальные подтверждения того, что на сегодня все задачи выполнены или у вас есть надежный план по выполнению незавершенных задач<sup>1</sup>. Только получив эти подтверждения, ваш мозг может

---

<sup>1</sup> Психологи Рой Баумайстер и Э.Дж. Масикампо выяснили, как снизить влияние эффекта Зейгарник. В ходе своих исследований ученые обнаружили, что воздействие эффекта значительно снижается, если попросить испытуемых вскоре после помехи составить план того, как они будут впоследствии решать незавершенную задачу. В своей статье «Считай, сделано!» (Consider It Done!) ученые сделали следующий вывод: выработка конкретного плана по достижению цели не только облегчает выполнение задачи, но также освобождает мыслительные ресурсы для других целей.

перестать постоянно обдумывать рабочие задачи и освободить мыслительные ресурсы для других целей.

**Ритуалом окончания рабочего дня** может быть:

- проверка входящих сообщений (цель – убедиться, что среди них нет требующих немедленного ответа);
- проверка планов на несколько следующих дней в календаре (цель – убедиться, что все дедлайны и встречи под вашим контролем);
- составление плана на следующий день;
- фраза окончания: «Все!» / Work is Over и др.

Ваш мозг освобождается от вынужденной обязанности постоянно мониторить статус всех имеющихся задач, дедлайнов и встреч. Эту ответственность берет на себя завершающий ритуал, а вы свободны для других важных для себя активностей, отдыха и восстановления.

## 6.2.7. Осознанное восстановление

### **Счастье восстанавливает и повышает продуктивность**

Ученые доказали, что счастливые люди на 31% продуктивнее, чем находящиеся в плохом или нейтральном настроении<sup>1</sup>. Когда человек счастлив, уровень дофамина в организме повышается, а это ведет к тому, что:

- расширяется пространство внимания, улучшаются концентрация и память;
- активнее потребляется информация, повышается креативность, легче преодолевается «функциональная фиксированность» и становятся более очевидными новые интересные способы использования знакомых идей и вещей.

Счастье не всегда приходит само как прекрасный дар свыше. Очень часто его можно и нужно создавать самостоятельно и осознанно, совершать действия, которые приносят ощущения удовлетворения и радости. У каждого человека такие действия могут быть свои, но исследования гарвардских ученых<sup>2</sup> показали, что есть пять активностей, занимаясь которыми люди чувствуют себя счастливее:

<sup>1</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. С. 220.

<sup>2</sup> Matthew A. Killingsworth, Daniel T. Gilbert. A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. URL: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2010/11/wandering-mind-not-a-happy-mind/> (дата обращения: 10.12.2020).

- 1) прослушивание музыки;
- 2) игра;
- 3) общение и развитие отношений с другими людьми;
- 4) физические упражнения;
- 5) секс.

Шон Ачор в своей книге «Преимущество счастья»<sup>1</sup> предлагает следующие научно подтвержденные стратегии, которые помогают людям быть счастливыми:

- каждый вечер фиксируйте в своем ежедневнике: (1) за что и кому вы сегодня благодарны и (2) какое хорошее событие произошло с вами сегодня, ваше достижение;
- медитируйте;
- совершайте бескорыстные добрые поступки.

Хотите чувствовать себя счастливее, стать продуктивнее и креативнее? Практикуйте указанные выше активности или изобретите свои собственные, которые принесут радость и счастье именно вам!

### **Структурированный отдых – залог восстановления**

Многие люди (даже если они не любят свою работу) смотрят на 24 часа в сутках своей жизни как на «день» (рабочий день) и несколько часов «пролога» и «эпилога» к этому самому «дню». Важно, что общая продолжительность таких «прологов» и «эпилогов» может составлять как 6, так и 16 часов жизни. По сути, это «день внутри дня», который можно провести осмысленно, себе на пользу и в удовольствии. Однако многие тратят это время, бездумно зависая в Сети, за просмотром низкопробных сериалов, в утомительном состоянии гнетущего безделья, которое не восстанавливает, а, наоборот, забирает последние силы и ресурсы.

Мы не привыкли планировать время своего досуга. Нашими ориентирами здесь всегда были прихоть и внешние обстоятельства. Ведь отдых всегда считался чем-то свободным от планов и обязательств. Разве можно отдохнуть и восстановиться, действуя по плану? Если в реализацию этого плана по структурированному отдыху уйдет вся энергия, где нам взять потом энергию на работу?

Но если запланированных действий нет, нас ничто не удерживает от того, чтобы достать телефон и «поскролить ленту», посмотреть очередной ролик на Youtube. В отсутствие плана мы становимся уязвимыми для сетевых технологий, которые делают все, чтобы привлечь и захватить наше внимание.

---

<sup>1</sup> Шон Ачор. Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune. М.: Эксмо, 2014. С. 300.

Заранее продумывайте время своего досуга. Это такая же важная часть вашей жизни, как и рабочий день. Внесите в свое расписание время:

- на отношения (например, ужин с семьей и совместное приготовление к нему, звонок родителям, прогулка, игра, чтение книг с ребенком);
- развитие (чтение книг по заранее продуманному списку, изучение языка, приобретение новых навыков);
- хобби (полезные настольные игры, в которые можно поиграть с друзьями или семьей и детьми);
- спорт, йогу, практику медитации.

Это те самые «большие камни», о которых мы поговорим в главе «Управление временем и жизнью: лайф-менеджмент юристов».

Структурированный отдых не понижает, а увеличивает ценность рабочих часов. Наш мозг способен на непрерывную интенсивную деятельность, он не утомляется так быстро, как рука или нога. Все, что ему необходимо, – это осмысленная смена деятельности, а не бездумный отдых (за исключением сна). Если все ваши часы бодрствования заняты чем-то качественным, вы заканчиваете день более удовлетворенным и начинаете следующий более отдохнувшим, чем если бы позволяли своему уму часами пребывать в полубессознательном и аморфном состоянии, дрейфуя по Интернету.

### **Отдых и восстановление способствуют открытиям**

Отдых и восстановление далеко не всегда уменьшают количество времени, отведенного для решения профессиональных задач. Напротив, они могут способствовать открытиям, инсайтам и прорывам.

Пространство нашего внимания расширяется и сужается, а способность к концентрации повышается или снижается пропорционально имеющейся умственной энергии. Например, если выспаться, пространство внимания может расшириться на 58%, и такой же эффект оказывают перерывы в работе каждые 90 минут<sup>1</sup>.

Условно наш мозг состоит из двух частей: «сознательной» и «бессознательной». «Сознательный» мозг можно сравнить с домашним компьютером, на котором работают программы, решающие с помощью определенных алгоритмов определенные задачи. «Бессознательный» мозг скорее напоминает обширные центры хранения данных Google, где статистические алгоритмы обрабатывают терабайты

---

<sup>1</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. С. 220.

неструктурированной информации, извлекая из нее неожиданно практичные решения сложных задач<sup>1</sup>.

Для «сознательного» мозга хороши задачи с четкими и понятными алгоритмами решения – подготовить презентацию, уточнить подсудность, проверить договор, найти судебную практику и пр.

«Бессознательный» мозг работает с большими массивами информации и множеством неопределенных, а зачастую даже противоречивых данных. Области мозга, задействуемые на этом уровне, обладают большей пропускной способностью нейронных цепей, а значит, могут обрабатывать больше информации и рассматривать больше потенциальных решений, чем «сознательные» центры мышления. Поэтому для него хороши комплексные, сложные задачи (например, разработка структуры сделки, стратегии и тактики сопровождения дела в суде, создания матрицы рисков по результатам Due Diligence и пр.).

Для решения таких сложных задач юристам рекомендуется применять **теорию бессознательного мышления** (Unconscious Thought Theory, UTT)<sup>2</sup>, согласно которой комплексные сложные задачи не решаются усиленным сознательным напряжением, длящимся много часов подряд. Гораздо эффективнее бывает просто загрузить в мозг необходимые данные, а затем перейти к чему-то другому (например, полноценно отдохнуть и отвлечься), позволив «бессознательным» уровням своего мозга понемногу переработать полученную информацию.

Крис Бэйли называет такую работу «бессознательного» мозга «режимом расфокусировки»<sup>3</sup>. Это самый творческий режим нашего мозга, который позволяет нам подзарядиться и дает больше энергии для гиперфокуса. Именно в состоянии расфокусировки к нам приходят озарения, и чем больше творчества требуют ваши задачи, тем чаще стоит осознанно включать расфокусировку внимания. Два режима работы мозга – гиперфокус и расфокусировка – необходимы друг другу. Осознанная расфокусировка повышает наши способности к гиперфокусу. Поэтому важно целенаправленно и сознательно входить в каждый из этих режимов и практиковать их ежедневно.

Расфокусировка всегда происходит намеренно и может быть реализована в трех режимах.

<sup>1</sup> Кэл Ньюпорт. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. С. 143.

<sup>2</sup> Именно эта теория объясняет тот факт, что Дмитрию Ивановичу Менделееву в свое время приснилась его замечательная таблица, Полу Маккартни – мелодия песни Yesterday, игроку в гольф Джеку Никлаусу – новая техника удара по мячу.

<sup>3</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. С. 220.

1. Режим захвата: вы позволяете мыслям свободно блуждать и фиксируете то, что появляется на поверхности.
2. Режим решения проблем: вы просто держите проблему в голове, позволяя мыслям вращаться вокруг нее.
3. Привычный режим: вы занимаетесь простой задачей (чем-то приятным и привычным – прогулка, пробежка, поездка на автомобиле или велосипеде, рисование и пр.) и отмечаете все планы и идеи, которые при этом возникают. Исследования показывают, что это самый действенный из трех режимов.

Расфокусировка не только подзаряжает, пополняет ресурс внимания и способствует креативности мышления, она также позволяет оформлять намерения и планировать будущее, что нельзя сделать, погружившись в настоящее. Наш мозг автоматически планирует будущее, пока мы отдыхаем, нужно только осознанно предоставить ему для этого пространство и время, войдя в режим расфокусировки.

### **Отдых на природе способствует подзарядке энергией, необходимой для углубленной работы**

Для концентрации необходимо направленное внимание, ресурс которого конечен – когда он будет истощен, концентрация потребует значительных усилий.

Согласно **теории восстановления внимания (Attention Restoration Theory, ART)**<sup>1</sup> время, проведенное человеком на природе, может улучшать его способности к концентрации. Вы на 50% лучше решаете творческие задачи, уровень гормонов стресса снижается примерно на 16%, вы становитесь спокойнее, у вас повышается настроение<sup>2</sup>. Прогулка на природе открывает нам «стимулы, обладающие естественным очарованием». Такие стимулы «привлекают внимание ненавязчиво, давая механизмам сосредоточенного внимания возможность восстановиться»<sup>3</sup>.

Иначе говоря, когда мы гуляем на природе, мы свободны от обязанности направлять свое внимание, поскольку почти не сталкиваемся со сложными задачами по перемещению (как переход через оживленную улицу, например), и встречаем достаточное количество интересных стимулов, чтобы наш ум был занят, избегая необходимости активно направлять свое внимание. Такое состояние восполняет ресурсы направленного внимания.

<sup>1</sup> Эта теория была впервые предложена в 1980-х гг. психологами Мичиганского университета Рэчел Каплан и Стивенем Капланом.

<sup>2</sup> Крис Бэйли. Гиперфокус. Как управлять вниманием в мире, полном отвлечений. С. 220.

<sup>3</sup> Кэл Ньюпорт. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. С. 143.

# ЧАСТЬ II

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (EQ)

### Глава 7. EQ ЮРИСТА КАК НАВЫК УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ И СВОИМИ ПРОЯВЛЕНИЯМИ

#### 7.1. Эмоциональный интеллект в работе юриста

##### 7.1.1. Дилемма для юриста: подавлять нельзя чувствовать

Юридическая профессия предполагает умение мыслить логично и здраво, принимать взвешенные решения, основываясь исключительно на фактах, оценивать любые ситуации объективно и рационально. Есть ли тут место эмоциям?

На первый взгляд нет. И именно из этой предпосылки следуют три основных подхода юристов к эмоциям.

1. **«Юрист-биоробот».** Свои эмоции юрист должен оставлять дома, а на работе быть профессионалом – таким биороботом: безэмоциональным, просчитывающим каждый шаг, с каменным лицом встречающим любые невзгоды.
2. **«Юрист-контролер».** Юрист может испытывать эмоции, но должен их контролировать, подавлять, не давать им волю.
3. **«Юрист-манипулятор».** Юрист должен управлять эмоциями других людей – своих контрагентов, оппонентов, доверителей, судьи и пр.

На наш взгляд, все эти подходы несостоятельны. Юрист – в первую очередь человек, и он не может ничего не чувствовать, поскольку люди не роботы. Человек не может в полной мере контролировать не только появление своих эмоций, но и их физиологическое проявление. Мы краснеем, бледнеем, потеем, сердце начинает сильнее стучать, а зрачки расширяться независимо от нашей воли или сознания.

Раз мы не можем в полной мере контролировать собственные эмоции, то о контроле эмоций других людей и речи быть не может. Мы можем на них влиять, отслеживать, фиксировать изменения, своим поведением создавать конструктивное поле коммуникации, но не контролировать.

Попытки намеренного воздействия на чужие эмоции и психологическое состояние в своих скрытых целях, без учета цели другого человека или даже во вред ему, являются манипуляциями, и их использование по своей сути свидетельствует о низком эмоциональном интеллекте применяющего их человека. Мы против манипуляций. Считаем, что они вредят в первую очередь самому манипулятору. Мы за открытое и конструктивное общение, основанное на уважении и доверии!

Можно сказать, что все описанные выше подходы к эмоциям юриста основаны на необходимости подавления эмоций и игнорировании своего эмоционального состояния. С раннего детства нас учат не плакать, не злиться, не бояться, быть веселыми, добрыми и жизнерадостными. Эта вредная и ограничивающая установка записывается у нас на «подкорку». Мы начинаем стыдиться своих эмоций, считаем их проявлением слабости и непрофессионализма. Мы надеваем «маску позитивности и успешности», и вот наши социальные сети начинают наполняться глянцевыми подтверждениями нашего «успешного успеха», благополучия и процветания. Только продолжаться так долго не может. Невозможно безнаказанно идти против природы, которая гораздо мудрее нас. Важно понимать, что, подавляя свои эмоции, человек лишает себя мощного инструмента, который на самом деле призван делать его более эффективным, гармоничным, успешным и счастливым. Это как намеренно закрывать один глаз, не пользоваться одной рукой или ногой.

Разум и чувства говорят на разных языках. Первый – на языке интеллекта, вторые – на языке физиологических реакций. Разум предпочитает слова, а чувства – действия. Разум может советовать нам что угодно, но чувства все равно возьмут верх. Игнорировать или подавлять их опасно<sup>1</sup>.

От подавления своих эмоций страдает в первую очередь сам человек. Понаблюдайте, что происходит с вами, с вашим телом, когда вы сдерживаете гнев? Такое ощущение, что все тело сжимается – кулаки, челюсти, сосуды, начинает болеть голова. Постоянное

---

<sup>1</sup> Питер Брегман. Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 220.

подавление гнева может привести к тому, что наше тело начинает воспринимать постоянное напряжение и «сжатие» как нормальное состояние. Как думаете, к чему это ведет? Человек теряет способность расслабляться (даже на самом примитивном уровне – ему становится чрезвычайно сложно просто расслабить свое тело). Отсюда возникают гипертония, проблемы с памятью, инфаркты и инсульты, которые в современном обществе сильно «помолодели».

Эмоции никуда не исчезают. Они либо «уходят» в тело и проявляются в виде различных психосоматических заболеваний<sup>1</sup> (сердечно-сосудистые заболевания, болезни глаз, кожные заболевания и пр.), либо накапливаются и внезапно выплескиваются, как правило, на людей, которые не могут ответить, особенно часто на самых близких – детей, родителей, супругов.

Важно понимать, что, подавляя свои эмоции, мы подавляем их все. Невозможно каждый день подавлять свои тревоги и раздражение, но продолжать сохранять способность радоваться<sup>2</sup>. Если юрист будет постоянно подавлять в себе тревогу, гнев, страх, рано или поздно он также не сможет чувствовать ни радости, ни благодарности, ни счастья и любви. Все окажется под сильнейшим подсознательным запретом. Встречали таких людей? Общаться и даже находиться с ними рядом бывает страшно. Они напоминают биороботов или ходячих мертвецов.

Бегство от эмоций и их подавление опасны и тем, что человек, по сути, теряет себя. Ведь он подавляет часть себя. А разве можно быть уверенным в себе, если ты принимаешь себя лишь частично и только с позитивной стороны? Уверенность, основанная на подавлении, – очень хрупкая вещь. Она не избавляет нас от неприятных качеств, а лишь загоняет их в тень, а затем мы проецируем их на других. И тут велика вероятность того, что либо в нас начнут проявляться именно те свойства, которые мы больше всего ненавидим, либо нас «необъяснимо» начнут раздражать люди, которые на самом деле просто «зеркалят» наши же недостатки.

«Бегство» от неприятных эмоций и вызывающих их проблем через заедание, алкоголь, наркотики не спасает, а лишь сильнее осложняет проблему. К постоянно усугубляющейся истинной проблеме

---

<sup>1</sup> Психосоматическими реакциями называются психические реакции, представляющие собой психологическую защиту, т.е. телесный ответ на эмоциональные переживания. Они формируются в случаях, когда человек направляет на себя свою психическую активность, будучи не в состоянии направить ее на внешний раздражитель. Человек направляет негативную энергию на самого себя и тем самым разрушает свое тело.

<sup>2</sup> Сергей Шабанов, Алена Алешина. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 440.

(а усугубляется она, потому что не решается) добавляется чувство вины – человек понимает, что поступает плохо, но «закрывает глаза» и не останавливается. Падает самооценка, ухудшается внешний вид, портится здоровье.

Опрос, проведенный ALM Intelligence в США, показал, что ситуация в юридических фирмах оставляет желать лучшего: 90% опрошенных согласны, что у сотрудников есть проблемы с алкоголем, 48% – что в компании сталкиваются с проблемой употребления наркотиков, 86% говорят о депрессиях у коллег, а 93% – об их повышенной тревожности<sup>1</sup>. Всемирная организация здравоохранения заявила, что депрессия стала основной причиной нетрудоспособности сотрудников по всему миру, опередив по своему влиянию рак и сердечные заболевания<sup>2</sup>.

«Бегство» от эмоций и их вытеснение не спасают. Все становится только хуже. Что же делать юристу со своими эмоциями? Ответ: проживать их. Осознанно и конструктивно.

На самом деле не бывает положительных и отрицательных эмоций. С точки зрения психологии, абсолютно все эмоции для человека положительны, ведь они представляют собой побуждение к действию, мгновенные программы действий, которые эволюция постепенно прививала нам для нашего физического выживания и социального благополучия. Эмоции (лат. корень *moveo* – двигать, приводить в движение; приставка «е» – направленность, «отодвигать, удалять») пробуждают стремление к действию<sup>3</sup>. Эмоции – это важная информация для нашего сознания и организма, которую нельзя игнорировать.

Такие эмоции и чувства, как радость, благодарность, счастье и любовь, просто жизненно необходимы каждому человеку, а юристу в особенности. Они запускают повышенную активность мозгового центра, который подавляет негативные чувства, успокаивает переживания, провоцирующие тревожные мысли, и содействует мощному притоку энергии. Человек реже болеет, быстрее восстанавливается, легче справляется с любыми невзгодами. Эти эмоции дают человеку воодушевление, необходимое для выполнения любой насущной за-

---

<sup>1</sup> Статья Pravo.ru: «Алкоголь, депрессия и прочие неприятности юристов», 2018. URL: <https://pravo.ru/story/205624/> (дата обращения: 10.12.2020).

<sup>2</sup> *Сьюзан Дэвид*. Дари. Сила эмоциональной смелости. URL: [https://www.ted.com/talks/susan\\_david\\_the\\_gift\\_and\\_power\\_of\\_emotional\\_courage?utm\\_campaign=tedspread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/susan_david_the_gift_and_power_of_emotional_courage?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare) (дата обращения: 10.12.2020).

<sup>3</sup> *Дэниел Гоулман*. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 540.

дачи и движения к новым масштабным целям. Страх, гнев, печаль могут быть очень неприятными переживаниями, но они также очень для нас полезны.

Любая эмоция проявляет себя через три составляющие: физические ощущения, мысли и поведение. Физические проявления эмоций – гормональные и вегетативные проявления, изменение цвета лица, учащенный пульс, улыбка, смех, слезы и пр. – с разной интенсивностью, но все же одинаково свойственны всем людям. При этом мысли и поведение людей, переживающих одну и ту же эмоцию, могут быть диаметрально противоположными.

Например, юристы А и Б проиграли важный судебный процесс в последней инстанции и испытывают горькое сожаление. Они оба испытывают сильную усталость, тонус их настроения снижен, реакции замедленны. Мысли и поведение, однако, могут быть совершенно разными.

Юрист А будет обвинять себя, признавать неудачником, не имеющим шансов на достойное будущее, возьмет больничный и будет целыми днями упиваться жалостью к себе, обвинениями в адрес несправедливого мира и собственным бездействием.

Мысли и поведение юриста Б будут иными. Безусловно, он возьмет время на заслуженную печаль по поводу проигрыша процесса, но продлится она недолго, буквально сутки-двое. В это время юрист Б не будет бездействовать. Он примет свое поражение как ценный опыт, проанализирует его причины, сформулирует для себя уроки из произошедшего («что в следующий раз в подобной ситуации можно сделать по-другому?»), будет продолжать двигаться вперед уже на более высоком уровне, с новым ценным опытом.

Из этого примера видно, что эмоция сожаления может быть полезна для человека, она помогает расти и развиваться, приспосабливаться к изменяющейся среде, без нее невозможен успех. При этом отрицательной данную эмоцию делают неэффективные мысли и поведение человека, которые сугубо индивидуальны и определяются множеством факторов: от нашего воспитания и темперамента до убеждений (в том числе ограничивающих), принципов и ценностей.

### **7.1.2. Положительное значение эмоций и чувств для юриста**

Все эмоции и чувства в определенной «дозировке» нужны и важны для юриста. Давайте рассмотрим положительный эффект не очень приятных с обывательской точки зрения и социально не-

одобряемых эмоций, которые достаточно часто встречаются в юридической практике. Сразу оговоримся, что указанный ниже положительный эффект каждой из эмоций подразумевает ее осознание и эффективное управление ее проявлениями.

ЭМОЦИЯ (ЧУВСТВО)	ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ЮРИСТА
<b>1. ГНЕВ</b>	Обеспечивает приток энергии, помогающей в достижении любых целей: отстаивании своих интересов, убеждении, продвижении своих идей, защите и обвинении. Эта мощная энергия может быть просто необходима судебным юристам и юристам, участвующим в жестких переговорах, чтобы быть более устойчивыми к чужому негативу, решительными и уверенными в себе
<b>2. СТРАХ</b>	Как и гнев, страх обеспечивает мощный приток энергии, которая помогает: сфокусировать внимание на опасности и рисках, дает силы для предотвращения опасности, защиты и сохранения жизни / здоровья / благополучия / статуса. Без эмоций гнева и страха человечество бы не выжило. Они необходимы и в современном мире, потому что угрозу нашему эго / социальному статусу мозг воспринимает так же, как угрозу целостности нашего организма
<b>3. ТРЕВОГА</b>	Тревога тоже дает много энергии. Она просто необходима юристу перед важным публичным выступлением, переговорами, процессом. Именно тревога, а точнее выбрасываемый благодаря ей в кровь адреналин, улучшает реакцию, кровоснабжение (в том числе коры головного мозга), приводит к появлению блеска в глазах (увлажнение слизистой), румянца на щеках. Тревога необходима юристу, чтобы подготовиться к любому вызову, произвести неизгладимое впечатление. Это та энергия, которая передается слушателям и заставляет их «ерзать на сиденьях» <sup>1</sup>
<b>4. ОБИДА</b>	Чувство обиды – одно из самых «энергоемких», оно буквально «ест изнутри» самого обиженного и часто заставляет мучиться от стыда или вины того, на кого обижаются. При этом именно чувство обиды «стоит на страже» наших границ (физических и эмоциональных), оно защищает чувство собственного достоинства, помогает фиксировать факты неподобающего поведения окружающих в отношении себя и своих близких

<sup>1</sup> Радислав Гандапас. Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 240.

ЭМОЦИЯ (ЧУВСТВО)	ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ЮРИСТА
<b>5. ВИНА</b>	Вина, как и обида не дает, а «забирает» энергию. При этом, если вина реальная <sup>1</sup> , она побуждает нас принять ответственность за свои действия и их последствия, осознать свои промахи и ошибки, продумать действия по устранению последствий и недопущению подобного в будущем, попросить прощения у тех, кого мы незаслуженно обидели. Вина помогает видеть свои ошибки и становиться лучше
<b>6. ОТВРАЩЕНИЕ</b>	Призванное изначально удерживать человека от потребления в пищу несъедобных или испортившихся продуктов, в наши дни это чувство помогает также не связываться с людьми и явлениями, суть которых противоречит нашим убеждениям и ценностям. Это чувство делает юристов более разборчивыми и целостными, помогает принимать правильные решения в случае возникновения соблазнов повести себя неправомерно или аморально (дача взятки, лжесвидетельствование и пр.)
<b>7. ПЕЧАЛЬ</b>	В печали энергия снижается, а реакции замедляются. Но это замедление помогает юристу остановиться, принять неудачу, поражение или потерю, спокойно проанализировать ситуацию, не принимать импульсивных решений, сделать выводы на будущее, чтобы не повторять ошибок

Все эти и многие другие социально неодобряемые эмоции на самом деле могут иметь для нас огромную ценность, являться ресурсами. Подавлять и игнорировать их не следует. Однако важно научиться управлять проявлениями своих эмоций – интенсивностью переживаний, своими мыслями и поведением. Такие проявления могут быть (1) конструктивными, способствующими достижению целей человека, и (2) деструктивными, отдаляющими человека от достижения своих целей и даже препятствующими их достижению. Это важно: конструктивны (деструктивны), позитивны (негативны) не сами эмоции, а их возможные проявления.

<sup>1</sup> С точки зрения психологии вина бывает (1) реальной, когда мы действительно совершили дурной поступок и раскаиваемся, и (2) воображаемой/невротической, когда мы чувствуем вину за то, что нам неподвластно и что мы не можем контролировать (чужие чувства, поведение, благосостояние, случайные обстоятельства и пр.).

### 7.1.3. Эмоциональные смелость и гибкость юриста

Для того чтобы достигать своих целей и стать успешным, юристу нужно не только мужество действовать, но и мужество чувствовать. Нужна эмоциональная смелость. «Если вы готовы испытывать любые эмоции, вы сможете сделать что угодно», – пишет Питер Брегман в своей книге «Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других»<sup>1</sup>.

«Эмоция, которая меня часто посещает, – эмоция сомнения и неуверенности в том, что выбрано правильное решение, а также осознание ограниченности своих возможностей в сравнении с великими учеными прошлого. Эту эмоцию свойственно переживать ученым, не страдающим фанатерией и мегаломанией. Нужно обязательно стремиться эту эмоцию превратить в топливо, которое питает ваш двигатель и заставляет работать и само совершенствоваться».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

При этом одной смелости мало. Нужна чуткость (к себе и окружающим) и основанная на сочетании смелости и чуткости гибкость. Именно концепция «эмоциональная гибкость», предложенная психологом Гарвардской медицинской школы Сьюзан Дэвид, в 2016 г. была признана Harvard Business Review идеей года. Сьюзан Дэвид более 20 лет посвятила изучению эмоций и того, как мы с ними взаимодействуем. Она выяснила, что ни IQ, ни уровень креативности, ни тип личности не предопределяют успех. Все дело в нашей эмоциональной гибкости – умении осознавать свои чувства, принимать их и проявлять в соответствии со своими ценностями<sup>2</sup>.

Быть уверенными в себе, идти к своей цели, принимать решения и брать на себя ответственность рискованно. Делать первый шаг, признавать свои ошибки, доверять – значит быть уязвимым. Ведь вам могут отказать, использовать вас, посмеяться над вами. Вы можете столкнуться с неопределенностью, неприятием, неудачей

<sup>1</sup> Питер Брегман. Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 220.

<sup>2</sup> Сьюзан Дэвид. Эмоциональная гибкость. Как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 31.

и чувством незащищенности. Достаточно ли у вас мужества правильно прожить эти состояния? Ведь может быть больно, неприятно, обидно. Достаточно ли гибкости скорректировать свое поведение в соответствии со своими ценностями и целями?

Если вы не пытаетесь избежать риска и готовы принять любые эмоции – страх, гнев, стыд, разочарование – вам все по плечу. Вы не проиграете, а в любом случае выйдете с победой или ценным опытом из самого сложного процесса и самых жестких переговоров. Если стараетесь избегать неприятных эмоций и чувств, многого вы не достигнете. Стратегия избегания неприятных эмоций – это стена, которая блокирует все наши самые амбициозные начинания.

Сьюзан Дэвид в своем выступлении на TED Talks говорит: «Когда людям разрешают испытывать их настоящие эмоции (*а не подавлять их.* – Прим. авт.), в организации расцветают вовлеченность, креативность и инновации. Наиболее гибкие и эмоционально устойчивые личности, команды, организации, семьи и сообщества культивируют открытость к нормальным человеческим эмоциям. Такая открытость позволяет нам задавать вопросы: “О чем мне говорит моя эмоция?”, “Какое поведение будет соответствовать моим истинным ценностям, а какое противоречить?” Эмоциональная гибкость<sup>1</sup> – это возможность проживать свои эмоции с любопытством, состраданием и особой смелостью действовать в соответствии со своими ценностями»<sup>2</sup>.

Эмоциональную смелость и гибкость можно назвать своего рода «психологическими мышцами». Как и все мышцы, их можно и нужно укреплять и развивать с помощью определенных упражнений. Каждый раз, когда вы доводите до конца неприятное дело, которого вам хочется избежать, вы прокачиваете «мускулы» эмоциональной смелости и гибкости. Каждый раз, когда вы сами начинаете сложный разговор, выслушиваете противоположную точку зрения или критику на переговорах, не уходя в глухую оборону, ваши действия тоже говорят об эмоциональной смелости и гибкости.

Итак, для более эффективного и гармоничного развития юристу важно научиться осознавать свои эмоции и эмоции других людей, иметь смелость проживать любые эмоции и чувства, научиться управлять проявлениями своих эмоций и взаимоотношениями с окружающими, проявлять гибкость в корректировке своих действий в соответствии со своими ценностями и целями. Это, по сути, и является эмоциональным интеллектом.

---

<sup>1</sup> Вы можете пройти тест на определение уровня своей эмоциональной гибкости и получить отчет с индивидуальными рекомендациями, пройдя по ссылке: <http://quiz.susandavid.com/s3/eai>

<sup>2</sup> Сьюзан Дэвид. Дар и сила эмоциональной смелости.

### 7.1.4. EQ и его составляющие в профессиональной деятельности юриста

Профессиональные навыки – знание постоянно меняющихся законодательства и судебной практики, юридической доктрины и английского языка, безусловно, важны для каждого юриста. Давайте исходить из того, что это фундамент, от прочности и надежности которого зависит все здание вашего профессионализма как юриста или адвоката. Достаточно ли фундамента для эффективного функционирования здания в целом? Ответ очевиден.

Доктор Дэвид Перкинс, изучающий механизм человеческого мышления в Гарвардской высшей педагогической школе в Кембридже, приводит очень интересную метафору: «Высокий IQ – это как высокий рост в баскетболе. Очень важный параметр при прочих равных условиях. Но не забывайте, что недостаточно быть просто высоким, чтобы стать хорошим баскетболистом. Нужно иметь еще массу других способностей».

По мнению Дэниела Гоулмана, значение IQ в факторах, определяющих успех в жизни, – 20%. Остальные 80% приходятся на другие факторы, которые помогают справиться с «хаосом и разбросом возможностей, которые преподносят превратности судьбы»<sup>1</sup>. Это же соотношение – 20/80 мы применяем и к значению профессиональных навыков (20%) и других факторов (80%), включающих эмоциональный интеллект в достижении профессионального успеха юриста.

Так что же такое эмоциональный интеллект?

Эмоциональный интеллект (EQ)<sup>2</sup> – это способность человека оперировать эмоциональной информацией, т.е. той, которую мы получаем или передаем с помощью эмоций.

Эмоциональный интеллект включает в себя четыре составляющие:

- осознание себя, своих эмоций и чувств;
- управление проявлениями своих эмоций;

---

<sup>1</sup> Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. С. 540.

<sup>2</sup> Понятие «Эмоциональный интеллект» (ЭИ; англ. emotional intelligence, EI) впервые появилось в 1964 г. в работе Майкла Белдока (Michael Beldoch) *Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication*. В 1988 г. Рувен Бар-Он в своей докторской диссертации ввел понятие эмоционального коэффициента EQ (англ. Emotional Quotient, по аналогии с англ. Intelligence Quotient, IQ). С тех пор термин EQ закрепился за понятием «эмоциональный интеллект» и используется как равнозначный EI. Далее по тексту главы мы также будем использовать EQ для обозначения понятия «эмоциональный интеллект».

- эмпатия, способность понимать эмоции и чувства другого человека, сопереживать;
- управление взаимоотношениями с другими людьми.

Юристы очень часто обесценивают значение первых трех блоков и сосредотачиваются на изучении последнего, приобретая популярную литературу на тему «Как управлять людьми и “читать” их словно книгу / выигрывать любые переговоры / убеждать / внушать и пр.».

«Эмоциональный интеллект, умение слушать и слышать – одни из самых важных Soft Skills для юриста».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Важно понимать, что развитие эмоционального интеллекта подразумевает последовательное освоение блоков один за другим. Управлять взаимоотношениями с другими людьми юрист может лишь научившись (1) осознавать свои собственные эмоции и управлять ими, а также (2) понимать и принимать эмоции других людей. При этом управлять мы можем только тем, что осознаем. Поэтому в любом случае первый шаг в развитии эмоционального интеллекта – это осознание своих эмоций и чувств через сопровождающие их мысли, физические ощущения и поведение.

Итак, давайте возьмем гипотетическую ситуацию «юрист на сложных переговорах» и проанализируем, как могут вести себя два разных юриста: А с высоким уровнем EQ и Б – с низким.

**ЮРИСТ А  
С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ EQ**

**ЮРИСТ Б  
С НИЗКИМ УРОВНЕМ EQ**

#### ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ

Юрист А осознавал, что с самого утра он тревожился, причем тревога эта была достаточно сильной. Вызвана она была высоким статусом предстоящих переговоров и жесткой позицией контрагентов. Он понимал, что в таком состоянии он неконструктивен и может выглядеть слабо

С самого утра у юриста Б все не ладилось. Он не понимал, что происходит – все как будто сговорились против него. У него сегодня были важные переговоры. Он думал о них постоянно, плохо спал, не мог есть, с утра – только чашка кофе и сигарета

**ЮРИСТ А  
С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ EQ****ЮРИСТ Б  
С НИЗКИМ УРОВНЕМ EQ****УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ**

Для управления своей тревогой юрист А решил еще до начала рабочего дня сходить в спортзал и снять напряжение с помощью физической нагрузки. Перед переговорами он составил четкий план встречи, проговорил спорные вопросы и свои опасения со старшим коллегой. По дороге на встречу он слушал свою любимую музыку, которая придавала ему уверенность и позитив в самых сложных ситуациях. Он осознанно «включил» радость и азарт: «Класс! Люблю такие переговоры! Ну, посмотрим, как этот ларчик открывается!»

Поругавшись с домашними и чуть не попав в аварию по дороге в офис, юрист Б проклинал сегодняшний день, своего доверителя, его проект, свою работу и жизнь. Встретив старшего коллегу, который заботливо поинтересовался: «Как обстановка? Готов к переговорам?», юрист Б широко улыбнулся и сказал: «А то! Всегда готов!» На самом деле в этот момент он понял, что ненавидит и своего коллегу тоже. Ведь он вздумал сомневаться в его возможностях! План встречи он составить не успел. Решил, что разберется по ситуации. К моменту встречи юрист Б напоминал бомбу с зажженным фитилем, которая вот-вот должна была взорваться

**ПОНИМАНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**

С самого начала переговоров юрист А заметил, что юрист контрагента крайне враждебно настроен. При этом сам контрагент выглядел очень настороженным и напряженным. Юрист А предполагал, что связано это с тем, что их компания впервые заключала такой важный контракт с неизвестным подрядчиком в отношении строительства такого исключительного здания. Юрист А знал, что его доверитель (архитектор-модернист) обладает репутацией бунтаря и очень своенравного человека, а значит напряжение таких консервативных контрагентов и жесткая позиция по вопросам цены и гарантий вполне оправданны

Юрист Б всегда считал, что переговоры – это битва: если не ты, так тебя. Это точно. Он знал, что контрагенты настроены против его доверителя (архитектора). Юрист Б не очень понимал, насколько хорошо и известен его доверитель, но считал, что контрагенты еще те наглецы, раз позволяют себе такое поведение. Юрист Б был уверен, что юрист контрагента на самом деле завидует ему и видит в нем конкурента. Это было делом чести – показать оппоненту, кто на самом деле «юрист от Бога», а доверителю – как он умеет «биться», «вгрызаться мертвой хваткой» в врагов своих доверителей, которые только и мечтают «зашить» в договор чудовищные риски и запредельную ответственность

**ЮРИСТ А  
С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ EQ**
**ЮРИСТ Б  
С НИЗКИМ УРОВНЕМ EQ**
**УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ**

Юрист А начал с вопросов. Он подробнейшим образом расспросил юриста и собственника контрагента про их ожидания, интересы и опасения. Он узнал, с какими компаниями и с какими гарантийными обязательствами контрагенты работали. Он очень внимательно слушал и был искренне заинтересован в изучении позиции контрагента.

Юрист А не принимал резкие выражения и покровительственный тон юриста контрагента на свой счет. Для него они лишь подчеркивали значимость статуса для его контрагентов. После того, как картина стала полной, он попросил разрешения озвучить свое видение возможного сотрудничества и формулировок конкретных условий сделки. Он говорил очень уверенно и спокойно, делая паузы и постоянно поддерживая зрительный контакт со всеми участниками переговоров.

Контрагенты его услышали. Прониклись уважением и доверием к юристу А и его равноправному доверителю. Сделка состоялась на оптимальных для обеих сторон условиях

Юрист Б начал с нападения. Он решил не дожидаться «удара» и «бил» наверняка. Его монолог был очень эмоциональным. Он обвинял контрагентов в недуманности требований и предвзятом отношении. Говорил, что у его доверителя очередь из заказчиков с гораздо более интересными проектами, чем этот, и никто не позволяет себе выдвигать такие жесткие требования. Когда контрагенты стали повышать голос, пытаясь поставить юриста Б на место, «бомба взорвалась». Он перешел на крик, доказывая, что все предъявленные требования – полный бред, что юрист контрагента не разбирается в праве и бизнесе и т.д. Юрист Б очень хотел, чтобы его услышали...

Но... контрагенты его не услышали. Они окончательно утвердились в мысли, что связываться с этим неизвестным модернистом и его неадекватным юристом не стоит. Сделка не состоялась.

А юрист Б еще раз утвердился в мысли, что сложно жить в мире невежественности и посредственности такому великолепному юристу, как он

Как видно из приведенных примеров, юрист с высоким эмоциональным интеллектом способен:

- **Осознавать себя**

В каждый конкретный момент времени осознавать, какие эмоции и чувства он испытывает, различать степень интенсивности эмоций и истинную причину их возникновения, замечать изменения своего состояния и прогнозировать, каким образом данная эмоция может отразиться на его поведении, эмоциях (чувствах, поведении) окружающих.

- **Управлять собой**

В зависимости от контекста, цели коммуникации и собственных интересов осознанно выбирать способ и интенсивность проявления своих эмоций и чувств. В случае если возникшая эмоция через свои физиологические проявления или приходящие мысли мешает или в должной мере не способствует достижению целей (состояние неконструктивно), применять техники включения нужного эмоционального состояния. В сложных ситуациях (стресса, подавленности, выгорания) самостоятельно поддерживать конструктивный настрой, позитивный взгляд и самомотивацию.

- **Понимать других**

Понимать и принимать эмоции и чувства другого человека, определять (или хотя бы предполагать) причины возникновения у него тех или иных реакций (не считая, что он сам является центром вселенной и все эмоции и чувства других людей связаны только с ним и его выдающейся личностью). Прогнозировать изменение и возможные последствия проявления таких эмоций. Чувствовать благоприятные и неблагоприятные моменты для обсуждения важных для себя вопросов с другим человеком.

- **Управлять взаимоотношениями**

За счет собственного состояния влиять на общее коммуникационное поле и эмоции других людей через эмпатию и эмпатическое слушание, юмор, искреннюю заинтересованность, правильные вопросы, осознанное отстранение или управляемое проявление необходимой агрессии и гнева.

«Не принимайте слишком близко к сердцу боль клиента. Это часто ведет к ошибкам, субъективизму и волнению. Не нужно оставаться равнодушным, но важно сохранять трезвый взгляд».

**Андрей Гривцов,**  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»

Воспользовавшись QR-кодом, вы можете пройти тест на определение уровня своего эмоционального интеллекта.



### 7.1.5. Базовые принципы эмоционального интеллекта

Резюмируя содержание этой главы, обозначим три основополагающих принципа EQ:

#### • **ПРОАКТИВНОСТЬ**

Мы не животные, у которых стимул мгновенно порождает реакцию. Между стимулом и реакцией у человека остается свобода выбора. Именно она и является основой первого навыка высокоэффективных людей по Стивену Р. Кови – проактивности. Только мы сами, а не судья, не оппонент, никто другой, кроме нас самих, несем ответственность за свою собственную жизнь, эмоции (чувства) и их проявления. Наше поведение зависит от наших решений, а не от нашего окружения. Мы можем подчинять наши чувства нашим ценностям. Мы инициируем происходящее (даже в случае полного бездействия) и несем за это ответственность.

#### • **ПРИНЯТИЕ**

Каждый человек испытывает те или иные эмоции, и все они нужны и важны, несут положительную функцию для человека. Злиться, бояться, раздражаться, тревожиться абсолютно нормально, а иногда (в умеренных количествах) даже полезно для человека и особенно для юриста в нашей стране. Важно не отрицать, не вытеснять и не подавлять свои даже самые неприятные и социально неодобряемые эмоции и чувства, а добиться их принятия через осознание и осознанное их проживание.

#### • **ОСОЗНАННОСТЬ**

«Можно управлять лишь тем, что мы осознаем. То, что мы не осознаем, управляет нами»<sup>1</sup>. Надо стремиться осознавать, что именно мы чувствуем и как мы это проявляем, в каждый момент времени. Следующим этапом важно спросить себя, насколько то, что мы чувствуем и как мы это проявляем, способствует достижению поставленной нами цели коммуникации? Как это соотносится с нашими ценностями? Нам важно быть правым или счастливым? Залог успеха в осознанности – в понимании себя, окружающей обстановки, других людей и отношений между ними.

---

<sup>1</sup> Публий Сир. I в. до н.э.

## 7.2. Юрист осознанный: что, как и когда осознаем

### 7.2.1. Мужество познакомиться с собой настоящим

Из четырех составляющих EQ «осознание своих эмоций» – самая сложная для освоения. Но без нее бессмысленно двигаться дальше.

Сложна она потому, что «включать» осознанность и заниматься самоосознанием на первых порах – это тяжелый каждодневный труд, требующий самодисциплины и смелости. Это как заниматься спортом или правильно питаться. Все понимают, что это важно, многие даже прочитали множество тематических книг и, кажется, сами могут учить других, как правильно жить и следить за собой. Некоторые идут дальше – периодически применяют свои знания на практике (несколько раз в год садятся на диету и покупают абонемент в спортзал, чтобы сбросить несколько килограммов перед Новым годом или отпуском). Есть и те, кто понял, что соответствующий образ жизни сейчас моден, и чтобы находиться в тренде, постоянно делятся со своими подписчиками в социальных сетях фотографиями здоровой еды и своего подтянутого тела на фоне зеркал фитнес-центра. Постоянно же ведут здоровый образ жизни единицы. Причем для них это уже не представляет труда – они ведут именно *образ жизни* и жить иначе уже просто не умеют. Они не демонстрируют свои достижения в социальных сетях, а просто так живут.

Почему самоосознание предполагает смелость? Потому что увидеть себя с неприглядной стороны нелегко, а иногда даже больно и страшно. Очень неприятно узнать, что от сильной тревоги на переговорах, в суде и выступлениях перед публикой, ты начинаешь чешаться, заикаться или покрываться пятнами. Неприятно узнать, что с тобой сложно общаться и ты отталкиваешь от себя людей тем, что постоянно перебиваешь, критикуешь и каждый раз начинаешь свой монолог с обесценивающей речи всех предыдущих ораторов фразы: «На самом деле...». Страшно осознать, сколько переговоров было проиграно из-за того, что ты, такой профессиональный и уверенный в себе юрист, пасуешь перед повышенным тоном другого человека, теряешься и забываешь все свои отлично подобранные аргументы только из-за агрессивной речи и нецензурных выражений и готов бежать из переговорной комнаты или, наоборот, наброситься на оппонента с кулаками, лишь бы все это прекратилось.

Все это уже нельзя «расслышать» или «развидеть». С приходом осознанием придется что-то делать, менять себя, покидать зону комфорта. Многие боятся этого, а потому выбирают путь

обесценивания самой идеи эмоционального интеллекта и «надуманных» soft skills, продолжают жить в иллюзии собственной исключительности.

Итак, чтобы осознать себя и свои проявления, какими бы приятными или неприятными они ни оказались и изменить свою жизнь к лучшему, нужно набраться мужества. Но как научиться осознать, понимать и прогнозировать свои эмоции и состояния?

### **7.2.2. Через осознание, понимание, прогнозирование к эмоциональной зрелости**

Сначала давайте договоримся о терминах.

Осознание – это направление фокуса внимания на существующие и уже протекающие процессы. Все уже происходит, просто теперь вы знаете, что именно.

Понимание – это выстраивание причинно-следственных связей и анализ значения. Для понимания своих эмоций после их осознания задайте себе такие вопросы: (1) Что является истинной причиной этого эмоционального состояния? (2) О чем сигнализирует мне эта эмоция, зачем она мне нужна?

Прогнозирование – это моделирование последствий через вопрос: «Какие последствия мое состояние может иметь для меня, моих целей, моих отношений с другими людьми и эмоционального состояния других людей?»

#### **Что осознать?**

Начните с изучения своего эмоционального репертуара. Если ввести в любой интернет-поисковик фразу «эмоциональный интеллект список эмоций», можно увидеть, что эмоций и чувств огромное множество. Посмотрите внимательно на эти перечни и составьте собственную таблицу «Мой эмоциональный репертуар». В этой таблице разделите все эмоции и чувства на четыре типа: эмоции, которые встречаются в вашей жизни (1) очень часто, (2) периодически, (3) редко и (4) эмоции, о существовании которых вы только что впервые узнали из Сети.

Пусть ваш личный список эмоций будет постоянно находиться под рукой. Просматривайте его каждый день и обязательно отмечайте переход эмоций из одной группы в другую, если такое случится (к примеру, если вы осознаете, что периодически все-таки испытываете эмоции, о которых узнали в Интернете при выполнении этого задания).

### **Когда осознавать?**

Не путайте умение осознавать свои эмоции в нужный момент с постоянной, непрерывной рефлексией. Последний подход ближе к восточным учениям и личностным практикам глубокого погружения в себя. Если у вас есть время и желание заниматься глубокой рефлексией – это хорошо. С теми, кому не так повезло, договоримся о том, что эмоции важно научиться осознавать в нужный момент.

Какой момент является нужным? Тот, который важен с точки зрения ваших интересов (как личных, так и профессиональных), целей, взаимоотношений с важными для вас людьми (конфликт с близким человеком, переговоры, выступление в суде или на конференции, общение с коллегами или руководством и т.д.). Начните вести свой личный список «Мои важные моменты». Определите ситуации или моменты вашей жизни, когда вам чрезвычайно важно осознавать свои эмоции и управлять ими. Постоянно дополняйте его по мере возникновения и осознания соответствующих ситуаций.

Одно то, что вы составите список, в котором сознательно перечислите такие важные ситуации, будет подталкивать вас «включать» осознанность, когда вы будете сталкиваться с ними в реальности: «О, в моем списке есть такая ситуация! Внимание!» В процесс вашей подготовки к таким ситуациям следует включить обязательный этап – осознание и корректировку эмоционального состояния. Это повысит вероятность того, что в нужный момент вам удастся осознать свои эмоции и эффективно управлять их проявлениями.

### **Как прогнозировать?**

Вопрос о последствиях по сути является прогнозированием развития и изменения эмоционального состояния. Есть очевидные последствия, которые спрогнозировать достаточно легко. Например, проявление агрессии, скорее всего, породит ответную агрессию, защитную реакцию или прекращение контакта. Бывают и неочевидные последствия, которые спрогнозировать можно, лишь зная составляющие сложных эмоциональных состояний и законы развития эмоциональных реакций.

Давайте спрогнозируем развитие таких частых спутников любого юриста и адвоката, как чувства вины и страха.

### **Пример прогнозирования развития чувства вины**

Вина включает целый букет различных эмоций, которые у разных людей будут проявляться в разных сочетаниях и с разной интенсивностью. Но для прогнозирования развития этого состояния и его

влияния на взаимоотношения важно понимать, что вина состоит из печали, угнетения, страха и... гнева! В вине всегда есть подсознательный гнев. Представим, что доверитель недоволен отчетом юриста, потому что в нем остались не учтенными неоднократно озвученные ожидания доверителя (юрист почему-то упустил их из виду). Юрист чувствует себя виноватым, ему плохо из-за сложившейся ситуации. Но на кого же мы злимся, когда чувствуем себя виноватыми? С точки зрения проактивной и осознанной позиции злиться можно только на себя самого. Но с точки зрения организма и бессознательного реагирования все иначе. Наша психика реагирует так: «Из-за кого мне плохо? Из-за доверителя, конечно же. Именно он виноват, что я теперь мучаюсь и переживаю!» Каким будет следующий этап? Юрист найдет множество причин злиться на доверителя и, возможно, даже перейдет в нападение («все ваши ожидания – ерунда, так никто не делает» или «вы так все сформулировали, что невозможно было понять, что именно для вас важно»). В любом случае, если не включить осознанность и понимание своего эмоционального состояния, дальше юристу будет крайне сложно работать со своим доверителем.

Также вина эмоционально воспринимается как долг, который невозможно отдать. Здесь нужно вспомнить о последствиях нарушения баланса «брать – давать». Если вы много даете (особенно без запроса) и человек не может отплатить («отдать») вам так, чтобы восстановить баланс, рано или поздно этот человек либо обесценит то, что вы давали, либо прервет контакт. И сделает он это тоже из-за агрессии, скрытой в чувстве вины.

В бизнесе даже существует жесткая рекомендация: не давать больших скидок клиентам, жалующимся на затруднения с деньгами, и тем более не работать бесплатно. Помните, что доверитель, если он не сможет восстановить баланс с помощью бартера или любым другим способом, будет чувствовать себя виноватым. Чтобы избавиться от своего чувства вины, доверитель бессознательно направит свою агрессию на то, чтобы найти в вашей услуге массу недостатков, оправдывающих низкую цену, которую он заплатил, или просто больше никогда не вернется.

### **Пример прогнозирования развития чувства страха**

У страха тоже есть особый механизм развития. Если человек осознает и принимает свой страх, он понимает, что источником напряжения является он сам, и это его ответственность. Только сам человек может что-то сделать со своим страхом, предварительно осознав ту положительную функцию, которую выполняет эта эмо-

ция в данной конкретной ситуации. Но это возможно лишь в случае осознанного отношения.

Если же страх не осознается, не принимается и не анализируется, источником напряжения человек видит что-то внешнее (другой человек, ситуация, обстановка и пр.). А как мы относимся к тому, что нас напрягает? С раздражением. Очень часто страх начинает замещаться раздражением, причем тоже неосозанным. Раздражение имеет тенденцию накапливаться. Если не «включить» осознанность и не принять на себя ответственность за происходящее, замещающее страх, раздражение может достичь критического уровня и «вырваться» в виде якобы совершенно беспричинной вспышки агрессии. Из данного описания механизма развития эмоции видно, что в этом случае «предотвращать взрыв» нужно не через работу с раздражением. Оно, как правило, будет направлено на ни в чем не повинный объект, и вы либо никогда не догадаетесь, чем же именно он вас так раздражает, либо ваши объяснения будут «подтянуты за уши». Работать с этим состоянием нужно через работу со страхом – искать истинные причины его возникновения и нивелировать последствия через принятие его положительной функции.

Итак, чтобы осознавать свои эмоциональные состояния и эффективно управлять ими, чтобы понимать других людей и управлять взаимоотношениями, важно понимать механизмы развития эмоций, индивидуальные особенности реагирования и замещения. Смотреть на несколько шагов вперед.

### 7.2.3. Дневник чувств и как его вести

Самым действенным инструментом в развитии EQ и повышении осознанности является техника «Дневник чувств».

«Дневник чувств» – это описание, с вашей точки зрения, важных и эмоционально заряженных событий, которые происходят с вами каждый день. В ведении такого дневника вам могут помочь уже составленные таблица «Мой эмоциональный репертуар» и список «Мои важные моменты». Просматривайте и в случае необходимости корректируйте их каждый раз перед заполнением дневника.

Вести «Дневник чувств» лучше от руки (не на компьютере) в форме заполнения таблицы при альбомном размещении листа в тетради формата А4. Собственноручное заполнение таблицы способствует большей осознанности, лучшему запоминанию и анализу происходящих событий и собственных реакций. Таблица «Дневника чувств» должна выглядеть так:

№	ОПИСАНИЕ СОБЫТИЯ	ОЩУЩЕНИЯ В ТЕЛЕ	МЫСЛИ	ПОВЕДЕНИЕ	НАЗВАНИЕ ЭМОЦИИ	УРОК НА БУДУЩЕЕ

### • Описание события

Кратко обозначьте событие, которое с вами произошло сегодня. Это может быть что-то важное и весомое (выступление в суде, участие в переговорах, серьезный разговор с руководством и т.д.), а может быть совершенно рядовое, но эмоционально окрашенное событие (разговор с ребенком, супругом, родителями, коллегой).

### • Ощущения в теле

Что вы почувствовали в своем теле в ходе события? Это один из самых сложных вопросов. Как правило, в острые моменты мы настолько поглощены происходящим вокруг, что совершенно не ощущаем своих реакций. А они существуют. Более того, очень часто эти наши реакции очевидны всем, кроме нас самих. Во время таких важных для вас событий обратите внимание на свое дыхание, сердцебиение, напряжение мышц, состояние голосовых связок и пр. Только поняв то, что при тревоге у вас появляется «ком в горле», можно подобрать упражнения, которые будут «убирать» его перед вашим выступлением. Не осознавая своих ощущений, вы так и будете задыхаться в зале суда или в момент важных переговоров.

### • Мысли

Какие мысли у вас возникали в ходе этого важного события? Будьте честны с собой. Опишите все, как было, и не подвергайте цензуре даже самые ужасные и неприемлемые мысли о себе и окружающих. Ваш дневник, кроме вас, никто не увидит, поэтому можно расслабиться и быть самим собой. Не исключено, что вы познакомитесь с очень интересными сторонами своей души и узнаете о себе много нового. Возможно, вы проследите закономерности и обнаружите навязчивые мысли, которые возникают у вас постоянно, причем в разных ситуациях. Может быть, вам удастся определить конкретные ситуации, которые становятся своеобразными триггерами появления неприятных мыслей.

### • Поведение

Как вы вели себя в анализируемой ситуации? Важны не только активные действия (крик, хлопанье дверями, оскорбления и пр.), но и мелкие невербальные проявления (мимика лица, жесты, позы,

навязчивые движения). Даже если просто молчали и бездействовали, эта информация крайне важна. Описание собственного поведения также помогает выявить закономерности – какие ваши «любимые» способы реагирования, как вы себя проявляете, выдаете свои чувства.

- **Название эмоции**

Только после того, как вы опишете свои ощущения в теле, мысли и поведение в момент переживания произошедшего с вами события, дайте название испытанному чувству (эмоции). Взгляните на таблицу «Мой эмоциональный репертуар» и выберите наиболее подходящее название для вашего состояния. Не пишите: «Я зол» или «Я разочарован». Так вы сливаетесь в одно целое со своей эмоцией. Помните, что вы – это вы, а ваша эмоция – это источник важной для вас информации. Отмечайте свои чувства через выражение: «Я ощущаю, что испытываю злость/разочарование». Научитесь определять самые разные чувства, эмоции и состояния. Только развив навык точного определения того, что вы чувствуете, вы сможете правильно интерпретировать информацию, которую несет вам та или иная эмоция, и корректировать свое поведение в соответствии с вашими ценностями и целями.

- **Урок на будущее**

Посмотрите на ситуацию и вызванную ею реакцию с позиции внешнего наблюдателя (метапозиция). Какую информацию несла вам анализируемая эмоция? Было ли ваше поведение адекватным ситуации, конструктивным или деструктивным? Каким был итог взаимодействия? А какой была истинная цель такого взаимодействия? Чему научила вас ситуация? Что в следующий раз вы сделаете по-другому?

Возможно, первые дни вести «Дневник чувств» будет не так легко. Вам будет очень сложно (или даже невозможно) вспомнить, какие у вас были ощущения в теле, мысли, мимика, поза и жесты, когда вы, к примеру, выслушивали поток нецензурной брани от контрагента на переговорах. Может возникнуть большой соблазн обесценить эту технику и отказаться от нее. В этот момент проявите волю, помогите себе. Просто продолжайте вести «Дневник». Если несколько раз подряд вы не сможете вспомнить ничего значимого о произошедшей с вами важной ситуации, пусть это станет для вас важным сигналом: «Видимо, в такие моменты осознанность меня покидает и надо срочно ее возвращать». Одно то, что у вас теперь есть задача вести свой «Дневник чувств» будет постепенно включать большую

осознанность в важные для вас моменты, научит занимать метапозицию и наблюдать за собой со стороны.

Когда вы будете в состоянии отслеживать возникновение ситуаций, ощущений, мыслей, действий, возможностей на протяжении достаточного количества времени (не менее полугода), вы научитесь определять те мысли и чувства, которые являются преобладающими и определяющими в вашей жизни, свои «инертные» реакции и особенности поведения в важных для вас ситуациях, а затем сможете и корректировать то, что сочтете необходимым.

Анализируйте свой «Дневник чувств» каждый день. Каждый месяц и квартал старайтесь отслеживать закономерности, выявлять причинно-следственные связи, динамику изменений (если она есть). Через 3–6 месяцев ведения своего «Дневника чувств» вы сможете определить вектор вашего развития, вашу зону роста в работе с эмоциональным интеллект, сможете самостоятельно помогать себе в достижении любой цели.

### **7.3. Управление своими эмоциями и осознанная смена эмоциональных состояний**

#### **7.3.1. Общие техники управления состояниями**

Техник по работе со своим внутренним состоянием огромное множество. Здесь мы рассмотрим те, которые максимально практичны и могут применяться людьми, не обладающими специальной подготовкой. Для начала мы рассмотрим общие техники, которые подходят для работы в самых разных ситуациях и с самыми разными эмоциональными проявлениями. Затем мы разберем специальные алгоритмы работы с такими эмоциями, чувствами, состояниями, как гнев, печаль, страх, чувство неопределенности и тревога.

Итак, к **общим техникам** можно отнести следующие:

- **«Дайте монстру выйти, но на ваших условиях»**

Представьте, что ваши кипящие эмоции (гнев, раздражение, негодование, обида) – это злобный монстр. Если его не замечать и игнорировать, он может вырасти до чудовищных размеров. Рано или поздно он вырвется и сметет все на своем пути (в такой момент человек обычно срывается из-за пустяка на ни в чем не повинных окружающих). Или этот монстр просто «съест» вас изнутри. «Съеденные» люди теряют интерес к жизни и профессии, ходят на работу с потухшими глазами, выгорают.

Монстр рвется наружу? Отлично, пусть выходит, но только на ваших условиях! Держите себя в руках до тех пор, пока не окажетесь в том месте, где вас никто не побеспокоит. Убедившись, что негативных последствий не будет, выпускайте монстра. Делайте все, что захотите: кричите, ругайтесь, молотите руками грушу или подушку, бейте ее ногами. Почувствуйте, что значит полностью утратить контроль. Главное условие: без ущерба и членовредительства для себя и окружающих.

Если уединиться не получается, откройте текстовый редактор и напечатайте все, что хотите высказать в адрес того, кто вывел вас из равновесия. Не сдерживайтесь, яростно стучите по клавиатуре, выругайтесь от души. Освободите своего монстра. А затем удалите этот файл, приведите себя в порядок и вернитесь к роли профессионала.

Суть в том, чтобы намеренно открыть монстру дверь и позволить ему уйти до того, как он начнет все крушить. Вы физически управляете энергией своих чувств, на своих условиях.

- **«Подключение рации»**

Запомните: эмоции и разум связаны как сообщающиеся сосуды – чем больше эмоций, тем меньше логики и рациональности в наших поступках. И наоборот, чем больше когнитивной активности, рассуждений и анализа, тем меньше эмоций. Именно так действуют психологи начиная работать с жертвами катастроф и несчастных случаев, – включают мыслительный процесс, чтобы снизить градус эмоций, задавая вопросы: «Как вас зовут?», «Сколько лет?», «Дата и место рождения?» «Какое сегодня число, день недели?» и т.д.

Если вы чувствуете, что ваш монстр рвется наружу (вы готовы расплакаться, накинуться с кулаками на контрагента, нахамить судье), но выпускать его пока опасно, вам подойдут такие **техники «подключения рации»**, как:

### **Анализ состояния**

Само по себе осознание, называние и проговаривание эмоций и чувств уже являются управлением. Осознавая и называя эмоцию, мы тем самым целенаправленно «включаем» мыслительный процесс, а следовательно, снижаем уровень эмоций. Задайте себе вопросы: «Что именно я сейчас чувствую?», «Как это можно назвать?», «Как реагирует мое тело?», «Почему меня это так задевает?», «Зачем на самом деле этот человек так действует / произносит такие слова» и пр.?

### **Счет**

Начните считать. Что угодно – свои вдохи и выдохи, предметы на столе, людей в комнате и т.д. Можно просто вести абстрактный счет про себя: начните отсчет с 0 и прибавляйте 3 пока не «перешагнете» 100, а потом обратно.

### **Ведение записей**

Записывайте тезисно, о чем говорит ваш собеседник. С одной стороны, это будет «держать ваше рацию в тонусе» и не даст «провалиться в эмоции», а с другой – покажет вашу вовлеченность и заинтересованность в разговоре. Эта техника может особенно пригодиться юристам в суде и на переговорах.

### **Сканирование тела**

Переведите фокус внимания с триггера, который вызвал у вас бурную эмоцию, на свое тело. Просканируйте его с макушки до стоп. В какой позе вы сидите или стоите? Что у вас с осанкой? Куда смотрят ваши глаза и с каким выражением? Какое у вас дыхание? Что делают ваши руки и ноги? После сканирования усилием воли внесите коррективы в свои телесные проявления: выпрямите спину, смените позу на более уверенную и открытую, посмотрите в глаза вашему визави, отпустите зажимы, начните глубоко дышать животом.

### **Эмоциональное отстранение**

Примените технику «Кинотеатр». Представьте, что вы смотрите фильм про ситуацию, которая разыгрывается перед вами прямо сейчас, а актер, играющий главную роль, просто очень похож на вас. Подумайте, как потом будете пересказывать содержание этой сцены «фильма» своим коллегам, руководству и друзьям. Следите внимательно за каждой деталью взаимодействия – словами, выражениями, мимикой участников, их жестами, выражениями лиц и глаз. Только отстранившись эмоционально, вы сможете профессионально и объективно проанализировать транслируемую вам информацию, сохраняя трезвый ум.

### **Тест «10 лет»**

Задайте себе вопрос: «А будет ли это действительно важным для меня через 10 лет?» Если ответ отрицательный, меняйте фокус своего внимания на конструктив и двигайтесь дальше.

### 7.3.2. Алгоритм работы с собственным гневом

«Гнев и неприязнь можно преодолеть. Надо думать, что человек – хороший. Просто заблуждается. Поэтому лучше стремиться узнать, почему он думает именно так, а не иначе. А что, если он прав?»

**Дмитрий Гриц,**  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»

Если вам важна эффективность коммуникации и необходимо сохранять спокойствие в тот момент, когда на вас обрушивается шквал чужого негатива и агрессии, задайте себе четыре вопроса (рис. 17).



Рис. 17. Алгоритм работы с собственным гневом

- **Какой результат я хочу получить?**

Часто юристы реагируют на то, что говорят другие (судьи, оппоненты, контрагенты), или на конкретную ситуацию. Очень часто такая реакция ведет к «эмоциональному захвату», когда эмоции берут верх над разумом, логикой, даже ценностями и принципами. Вспомните о том, какой результат вы хотите получить в итоге коммуникации, и выберите реакцию, которая поможет вам его достичь. Возможно, вам просто нужна информация, и тогда важно просто слушать и задавать правильные вопросы. А может быть, вам важно отстоять собственную позицию, и тогда действовать лучше более решительно.

- **Что я должен донести до собеседника, чтобы получить желаемый результат?**

Если ваш визави негодует, очень помогает техника частичного согласия. Агрессорам нельзя говорить «нет». Искреннее согласие и принятие их чувств обезоруживает. При частичном согласии вы искренно соглашаетесь с частью высказывания, с тем, что такое мнение имеет место быть, или с тем, что неприятная ситуация действительно произошла. Согласие, искреннее сочувствие (а не проявление эмоционального превосходства через демонстративно спокойный тон и формальное обращение), вовлеченность и готовность помочь в достижении взаимовыгодного результата помогают справиться с любой агрессией.

Зная и помня о цели, проще подобрать подходящие слова и реакции. Что именно мой собеседник должен знать обо мне и ситуации, чтобы я достиг цели моей коммуникации? Что именно привлечет внимание судьи – голые факты и цифры или информация о личности ответчика, а может быть, стоит сделать акцент на последствиях для общества и государства?

- **Как я должен донести информацию, чтобы получить результат?**

По мере того, как ваш визави негодует, выплескивая на вас свои агрессию и негатив, отделяйте факты объективной реальности (период просрочки, сумма задолженности, предмет разногласий и пр.) от интерпретаций и эмоций человека, который вам транслирует эту информацию. Интерпретации и эмоции – очень важные сигналы, их нельзя игнорировать или обесценивать. Наоборот, они являются ориентирами для принятия и сонастройки с собеседником, без которых нельзя переходить к обсуждению фактов.

Фиксируйте факты. В своей голове или на бумаге, не важно. Сначала примите право вашего визави на демонстрируемые им эмоции и интерпретации. Это важно – вы не соглашаетесь с его видением ситуации, вы просто принимаете его право так эту ситуацию видеть и так к ней относиться. Только после принятия эмоций вашего визави можно по одному «возвращать» факты. Опускайте интерпретации и эмоциональные высказывания контрагента. Сопровождайте «возвращение» фактов фразой: «Правильно ли я вас понимаю, что?..», делайте другие подобные уточнения-прояснения. Возможно, «упражнение» придется повторить несколько раз, это нормально. Чем выше накал эмоций, тем больше времени может потребоваться на его нейтрализацию. Не отчаивайтесь. Сохраняйте эмоциональную дистанцию, проявляйте эмпатию и искреннее желание разрешить ситуацию. Коммуницируйте уверенно и спокойно. Фиксируйте факты и нарушения, допущенные вашим визави.

- **Когда я должен вступить в коммуникацию, чтобы получить результат?**

В ситуации, когда эмоции зашкаливают, следует придерживаться простого правила: не надо отвечать контрагенту только потому, что вам очень этого хочется. Отвечайте, когда вероятность того, что ваши слова правильно воспримут, будет максимальной. Сначала снизьте градус собственных эмоций с помощью техники «подключение рацио». Если есть возможность, возьмите тайм-аут и «дайте монстру выйти на ваших условиях».

### 7.3.3. Работа с печалью

Если вы проиграли важный суд, развалилась сделка, если доверитель ушел к конкуренту или случилось что-то другое, что сильно вас расстроило, сложно просто сказать: «Здорово! Это был отличный опыт!» и пойти дальше. Разве вы можете усилием воли стать счастливее? Симулировать счастье неестественно и бессмысленно. Любая боль или утрата должны быть прожиты. Иначе они так и будут «фонить» на протяжении всей жизни, как монстр, запертый в темнице.

Дайте себе время на остановку в пути. Разрешите себе грусть, печаль и слезы. Кстати, именно слезы лучше всего помогают прожить эмоцию и отпустить ее. Возможно, в том числе и поэтому женщины живут дольше мужчин, которым с раннего детства запрещают плакать. Главное осознанно дать себе определенное время на грусть. В зависимости от тяжести события или утраты вам может потребоваться от одного часа до одного года. Год – это время, которое считается психологами нормальным для проживания серьезной утраты (потеря близкого человека) и работы со скорбью.

После того, как пик печали миновал и прошло достаточно (по вашим внутренним ощущениям) времени для анализа ситуации и смены состояния на более ресурсное, можно переходить к работе с печалью.

Сначала ответьте себе на вопросы: «Что положительного мне дала эта ситуация?», «Чему она меня научила?», «Что в следующий раз я сделаю по-другому?» Затем переходите к осознанному повышению тонуса вашего состояния.

Техники повышения тонуса у каждого человека свои (любимая музыка или книга, шопинг, прогулка по любимым местам, баня, общение с детьми, игра на гитаре и т.д.). Ответьте лично для себя на вопрос: «Что меня подзаряжает? Дает мне энергию?» Начните вести список таких личных «подзарядок» и осознанно применяйте их при понижении тонуса.

Ниже приведены самые распространенные техники повышения тонуса:

- **Через тело к эмоциям**

Когда нам хорошо и весело, мы улыбаемся, смеемся, танцуем и поем. Но действует и обратный порядок – сначала действие, потом эмоция. Если с усилием воли начать улыбаться, петь и танцевать под веселую музыку, тело изменит состояние сознания. Появится радость, пойдет энергия, тонус повысится.

- **Движение**

Кому-то помогает бег или любая другая спортивная активность. Во время физической нагрузки в организме человека выделяются эндорфины, которые значительно улучшают наше настроение и самочувствие.

- **«Якорь»**

Какая музыка, фильм, книга, место ассоциируются у вас с веселым событием и настроением? Слушайте такую музыку, перечитывайте такие книги, пересматривайте такие фильмы, посещайте такие места, где вам было весело и хорошо. Это «якоря», которые сами запустят энергию и ресурсные воспоминания.

- **Уборка**

Многим помогает уборка в квартире, кабинете, на рабочем столе и в ящиках. Уборку можно сопровождать веселой музыкой, перестановкой мебели или ремонтом. Наведение красоты и чистоты, как правило, включает и физическую нагрузку, а потому работает очень эффективно.

- **Впечатление**

Сходите на хороший концерт или в кино, встретитесь с близкими друзьями, с которыми давно не виделись, покатайтесь на аттракционах.

- **Доброта**

Сделайте доброе дело. Речь не идет о пожертвовании денежных средств в пользу неизвестного получателя, посредством онлайн-перевода. Нужно именно *сделать* что-либо своими собственными руками, ногами, головой. Помогите своему коллеге, поработайте волонтером в любом социальном проекте. Сделайте что-то хорошее и приятное своим родным и близким. От того, что благодаря вам чья-то жизнь улучшилась, ваше настроение улучшится тоже, уверенность в себе повысится, вернется энергия для новых свершений.

### • Благодарность

Через благодарность человек «подключается» к источнику неисчерпаемой ресурсной энергии. Благодарите всех, кто вам помогает, кто, даже не зная об этом, дает вам силы двигаться дальше. Благодарите коллег, руководство, доверителей, просто жизнь за факт своего существования. Это необязательно делать вслух, обращаясь к адресату. Безусловно, адресная благодарность эффективнее. Но если высказать слова благодарности открыто неуместно, говорите слова благодарности про себя. Это в любом случае повысит энергию и настроение.

### 7.3.4. Работа со страхом

Если юрист игнорирует проблему, отказывается ее признавать, он лишает себя возможности от нее избавиться. А значит, оказывается неспособным предотвратить то, чего боится. Представим, что юрист боится предстоящего важного процесса или выступления на форуме, но даже самому себе не признается в этом. В результате свою энергию он тратит не на более тщательную подготовку к процессу или выступлению, а на вытеснение своего страха и «сохранение лица» перед окружающими.

Есть общее правило: чем больше вы боитесь ситуации, тем важнее она для вас на самом деле. Используйте страх как индикатор важности проблемы, которую вам надо перевести в задачу и решить.

Алгоритм работы со страхом максимально прост.



Рис. 18. Алгоритм работы со страхом

Чтобы эффективнее признать страх и снизить его интенсивность, представьте себе худший вариант развития событий (в переговорах мы будем это называть WATNA (Worst Alternative To Negotiated Agreement) – худшая альтернатива обсуждаемому соглашению). Представьте, что вы уже проиграли этот суд. Сделка развалилась. Во время вашего выступления случилось все самое страшное, что могло случиться, – отключился проектор, не работал ни кликер, ни микрофон, вы забыли слова, а аудитория откровенно засыпала. Хуже того: представьте, что об этом все узнали.

Чем скорее вы примете самую страшную для вас ситуацию, тем быстрее начнете действовать. Вместо того чтобы прятаться от своих страхов, смотрите им прямо в глаза и используйте как катализатор, а не как фокус. Сосредоточьтесь на задаче. Если боитесь, что судья не будет вас слушать и вы проиграете, поработайте над своими аргументами, максимально четко их сформулируйте, расположите в правильной последовательности. Продумайте свои слова и реакции на случай, если судья будет вас перебивать или игнорировать. Если опасаетесь, что тема выступления не тронет аудиторию форума, запросите у организаторов списки участников, проанализируйте уровень аудитории, ее возможные интересы и потребности, заранее осмотрите зал, проверьте оборудование и качество презентации, возьмите с собой свой компьютер, флэш-карту, кликер и переходник для проектора.

### 7.3.5. Работа с чувством неопределенности

Юристы и адвокаты в нашей стране очень часто сталкиваются с неопределенностью, беспомощностью, замешательством и тревогой. Не все зависит от нас, и не надо брать на себя роль Бога, тешась иллюзией, что возможно все контролировать. Мы не можем все контролировать.

Чтобы быть успешным юристом и вести за собой других (доверителей, команду), требуется невероятная уверенность. Но не в том, что вы лучший профессионал и вам известно все (это снобизм и высокомерие). Нужна уверенность в том, что, даже не зная всех ответов и не контролируя полностью ситуацию, вы все равно идете вперед и делаете все, что от вас зависит. Вы готовы чувствовать себя беспомощным и при этом не сдаваться. Важны смелость и вера в то, что вы со своей командой справитесь со всеми трудностями, а если надо – соберетесь и начнете все сначала.

Не делайте вид перед своими доверителями, коллегами и руководством, что у вас все под контролем в ситуациях полной неопреде-

ленности. Это только разрушает доверие. Иногда честное признание в том, что вы находитесь в сложной ситуации и сами тревожитесь из-за этого, снижает уровень тревоги у вас и укрепляет доверие с окружающими.

Принятие неопределенности и уязвимости, которая ее сопровождает, – важный шаг на пути к развитию эмоциональной смелости. Есть еще два чувства, с которыми юристам приходится иметь дело в нашей стране. Это боль и разочарование. Готовность терпеть их требует смелости, но в то же время это дает неограниченную свободу быть собой и делать то, что вы считаете самым важным.

### 7.3.6. Работа с тревогой

Тревога практически всегда сопровождает юристов. Иногда тревожные мысли настолько захватывают, что невозможно сосредоточиться на важной работе, спать по ночам и даже просто расслабиться. При этом не помогают ни путешествия, ни смена активности и пр. Даже находясь в райском уголке, на самом дорогом курорте, вы можете быть поглощены тревожными мыслями, буквально съедающими вас изнутри. Проблема в голове. В таком состоянии блокируется восстановление, человек начинает страдать хронической усталостью и может очень быстро выгореть.

Юристам важно научиться осознанно, усилием воли «отключать» голову и сосредоточивать внутреннее внимание, погружаясь в состояние покоя и расслабления. Только так можно полноценно восстановиться и двигаться дальше. Многие юристы уже открыли для себя медитацию, йогу и восточные единоборства. Эти практики действительно помогают поддерживать ресурсное состояние даже при самых серьезных нагрузках. Главное учиться применять их под руководством профессионалов и найти своего (подходящего вам по духу и ценностям) наставника.

Если вы пока не готовы к этим практикам или просто не имеете времени для их освоения (обычно юристы используют именно эту отговорку), рекомендуем вам использовать для остановки потока тревожных мыслей очень простую технику.

Сядьте прямо, закройте глаза и максимально расслабьтесь. Отпустите напряжение в каждом мускуле вашего тела. Сфокусируйтесь на своем дыхании. Дышите, как обычно, просто наблюдайте и считайте свои вдохи и выдохи от 100 до 1: 100 – вдох, 99 – выдох, 98 – вдох, 97 – выдох и т.д. Приближаясь к цифре 1, вы почувствуете, как тревожные мысли уходят, уступая место спокойствию и расслаб-

лению. Можно перестать считать и просто наблюдать за дыханием. Наблюдайте за воздухом, который вы вдыхаете и выдыхаете. За изменением его температуры при вдохе и при выдохе. Замечайте свои мысли, но не фокусируйтесь на них.

Практикуя такую технику, вы научитесь управлять своим состоянием, расслабляться и отпускать тревогу.

Умение управлять своим эмоциональным состоянием гораздо шире умения работать со своими деструктивными (неприятными) эмоциями. Оно включает и так называемый психологический иммунитет, под которым мы понимаем навык ресурсной фокусировки внимания и проактивного управления своим эмоциональным состоянием, культивирования ресурсных эмоций и состояний. Этот навык мы подробно разберем в гл. 9, посвященной вопросам стрессоустойчивости и профилактики профессионального выгорания.

## **Глава 8. EQ ЮРИСТА ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ**

### **8.1. Фундамент управления взаимоотношениями**

#### **8.1.1. Принципы управления взаимоотношениями**

Выше мы разобрали первые два компонента эмоционального интеллекта – (1) осознание себя и (2) управление своими проявлениями. В этой главе мы сфокусируемся на третьем и четвертом компонентах EQ – (3) понимание эмоций и чувств другого человека и (4) управление взаимоотношениями с другими людьми. Юристам эти навыки потребуются в отношениях с контрагентами в переговорах, оппонентами и судьями в суде, с коллегами и руководством в команде.

Можно выделить **пять основных принципов управления взаимоотношениями**:

#### **1. Хочешь изменить взаимоотношения, начни с себя.**

Если ваша задача – снизить градус эмоций, добавить конструктива, личного контакта и открытости или, наоборот, установить границы и перейти к деловому тону общения, не начинайте с того, чтобы требовать таких изменений от контрагента. Сначала измените свое внутреннее состояние и внешние проявления (речь, тон, позу, взгляд и пр.). Вам может казаться, что «уж с кем с кем, а с вами-то все в порядке». Да, с вами все в порядке, но вам нужно стремиться к тому, чтобы не вызывать негативное восприятие у третьих лиц.

В сложных коммуникациях и трудных переговорах первичное изменение собственного состояния особенно ценно. Искренне заинтересуйтесь личностью и точкой зрения вашего «сложного партнера», проникнитесь азартом в разрешении этой непростой ситуации, мысленно поблагодарите оппонента за возможность стать сильнее и опытнее. Ваше конструктивное состояние непременно повлияет и на вашего визави, и на поле взаимодействия в целом.

#### **2. Цель коммуникации определяет ее ход.**

Если у юриста развит EQ, это абсолютно не значит, что он мил и приветлив со всеми и в любых ситуациях. Стиль его общения определяется целью такого общения и степенью заинтересованности в контакте с другим человеком. Чтобы эффективно управлять коммуникацией, юристу важно осознавать свою цель в ней – установить

или сохранить контакт с контрагентом или судьей, отстоять свои нарушенные права и интересы, убедить в правильности своей позиции, продемонстрировать лояльность или «поставить на место», прервать контакт, установить дистанцию. Без осознанной цели управления взаимоотношениями быть не может. Только «стимул – реакция».

### **3. «Громкие» деструктивные эмоции – проявление слабости, а не силы.**

Неадекватное поведение другого человека (ор, крик, нецензурная брань) есть проявление слабости, а не силы. Человеку сейчас плохо, и, по сути, его крик – это крик о помощи, последняя надежда, что его услышат. Если вам некомфортно рядом с чужими сильными эмоциями, это ваша проблема.

Как правило, вам причиняют боль неосознанно и очень часто даже из лучших побуждений. Другими словами, скорее всего, кричащий человек выводит вас из себя «не нарочно», он не думает лишь о том, как сделать вам плохо. На самом деле действительно плохо в этот момент ему самому.

### **4. Принятие и уважение вместо обесценивания.**

Обесценивание чувств, эмоций, идей других людей разрушает контакт. Уважение значимости и принятие, наоборот, контакт создают. Такие фразы, как: «Это ерунда», «Не раздувай из мухи слона», «Разве у тебя проблемы?» вызывают у другого человека лишь отторжение и чувство, что его совершенно не понимают. Просто примите: для другого человека это важно. Не оценивайте и не сравнивайте его с собой.

Нельзя заставлять человека немедленно прекратить испытывать эмоцию: «Не плачь», «Успокойся», «Перестань немедленно» и пр. Это тоже проявление обесценивания и крайнего эгоцентризма. Не надо сразу предлагать решение или совет. Находящийся под властью сильных эмоций человек их просто не услышит. Да, нам может быть очень некомфортно рядом с чужими сильными эмоциями. Но важно иметь эмоциональную смелость, мужество и стойкость выдерживать любые эмоции и состояния другого человека. Он имеет на них право. Именно это станет одним из ключей к эффективной коммуникации в любых взаимоотношениях.

### **5. Любые эмоции имеют влияние (даже вне контекста).**

Эмоции поля взаимодействия могут быть совершенно не связаны с предметом обсуждения (например, с тем или иным договором), но при этом они определяют решения, принятые человеком под воз-

действием таких эмоций. Например, отвлеченный разговор о чем-то приятном для человека (дети, отдых, достижения, удачные сделки, амбициозные планы) на переговорах может помочь юристу установить контакт и доверие с контрагентом. И, наоборот, упоминание о чем-то неприятном (плохие новости в СМИ, проигрыш любимой команды, сплетни об общем знакомом) может разрушить конструктивность взаимодействия и контакт.

Будьте осторожны – приятные и неприятные темы у каждого свои. У кого-то разговор об отпуске на лыжном курорте будет ассоциироваться с радостью, скоростью, победой, а у кого-то – с сотрясением мозга и больницей. Действуя шаблонно и стереотипно, не учитывая особенностей личности вашего партнера, можно создать такое поле коммуникации, которое сведет на нет любые конструктивные начинания. Действуйте осознанно и искренне, ориентируясь на вашего визави, а не на заученные техники.

### 8.1.2. Пошаговый план управления полем взаимодействия

Исходя из описанных выше принципов, мы определяем следующие шаги управления полем взаимодействия.

- **Шаг № 1.** Осознание и понимание своего эмоционального состояния.
- **Шаг № 2.** Определение собственной цели контакта. Если цель в установлении, развитии, восстановлении контакта, а не в его прекращении, переходим к следующим шагам.
- **Шаг № 3.** Калибровка и чувство (эмпатия) эмоционального состояния партнера по коммуникации.
- **Шаг № 4.** Определение эмоционального состояния, которое повысило бы эффективность взаимодействия и помогло в достижении поставленной цели.
- **Шаг № 5.** Действия по смене собственного эмоционального состояния на то, которое эффективнее продвигает к цели.
- **Шаг № 6.** Гармонизация коммуникации с партнером и помощь ему в повышении конструктивности взаимодействия.

Шаги № 1 и № 5 мы подробно описали в предыдущей главе об управлении своими эмоциями и проявлениями. Шаги № 2 и № 4 – это упражнения для ума (нужно сформулировать свою цель контакта и связать с эмоциональным состоянием, которое помогло бы в ее достижении). Например, когда юрист сталкивается на переговорах с сильным гневом статусного контрагента, который настолько взбешен задержками в оформлении сделки, что уже 10 минут кричит,

обвиняя юриста в халатности и непрофессионализме. Первой неосознанной реакцией юриста на подобные обвинения могут быть страх («Что мне делать? Может быть, я действительно плохой юрист?») или ответная агрессия («Да, с такими неадекватными контрагентами вообще невозможно работать! Посмотрел бы на себя!»). Но если у нашего юриста развит EQ и он помнит о шагах № 2 и № 4 алгоритма управления полем взаимодействия, он задаст себе мысленный вопрос о цели текущего взаимодействия и, исходя из нее, определит, способствуют страх или гнев ее достижению или нет. Допустим, что цель юриста – сохранить партнерские отношения и заключить сделку. Тогда он поймет, что заинтересованность, забота и азарт лучше помогут ему в достижении этой цели, чем страх и гнев. Осознанно сменив свое деструктивное состояние на конструктивное, юрист существенно повысит свои шансы на достижение цели.

Ниже мы подробно опишем шаги № 3 и № 6 («калибровка», «эмпатия» – «гармонизация») в управлении юристом полем взаимодействия.

### **8.1.3. Калибровка, эмпатия, гармонизация как необходимые условия управления полем взаимодействия**

Когда мы первый раз видим человека, мы подсознательно ментально начинаем его сканировать – включается древнейший инстинкт самосохранения, который отвечает за наше выживание и социализацию. Нам срочно нужны ответы на два вопроса: «Свой или чужой?» и «Опасен или нет?» Бывало ли у вас, что вы, впервые увидев человека, который не сделал вам ничего плохого, сразу же решали, что он вам не нравится? И наоборот, с первого взгляда человек казался вам своим настолько, что вы могли бы доверить ему самое сокровенное? Такое часто случается.

Совершенно не задумываясь об этом, мы обращаем внимание на взгляд человека, его позу, мимику и жесты, запах, голос, одежду и аксессуары. В считанные секунды наш мозг собирает все сигналы воедино и выдает вердикт – опасен ли этот человек, можно ли ему доверять или нет. В психологии этот механизм сканирования называется «калибровка».

Вслед за калибровкой автоматически включается второй подсознательный механизм, называемый эмпатией. Эмпатия – это прямое «вчувствование» в другого человека, основанное на действии зеркальных нейронов. Эмпатия основывается на самоосознании.

Чем больше мы поддаемся собственным эмоциям, тем с большим знанием дела считываем эмоции и чувства других людей. Другими словами, мы можем искренне прочувствовать, что испытывает другой человек, только если сами умеем чувствовать и проявлять свои чувства.

Калибровка и эмпатия очень важны для юриста. Благодаря этим механизмам юрист может считывать истинное состояние контрагента в переговорах, которое тот может пытаться мастерски скрывать за очень благовидными словами, чувствовать контакт с аудиторией во время выступления, замечать сигналы потери внимания или сопротивления. Именно калибровка и эмпатия помогают чувствовать судью и оппонента в зале судебного заседания, малейшие изменения в их состоянии.

Важно понимать, что эмпатия – это не знание о том, что означают те или иные жесты, та или иная мимика. Эмпатия – это *навык чувствовать другого*. И развивать его нужно каждый день, причем не столько в переговорах или судебных процессах, сколько в ежедневном общении с близкими и друзьями. Развитая эмпатия помогает буквально «читать» мысли других людей, и это в разы повышает эффективность любой коммуникации.

В отношении эмпатии юристам нужно помнить о таком ее аспекте, как «заразность» эмоций. В отношении радости, счастья, веселья и других приятных проявлений это очень здорово. Но к юристам, как правило, приходят с проблемами и болью. Юристам постоянно приходится иметь дело с негативными проявлениями других людей: агрессией, раздражением, тревогой, разочарованием и пр. Если юрист будет каждый раз «погружаться с головой» в эти «токсичные» проявления, «заражаться» ими и нести их домой к родным и близким, закончиться это может очень плачевно – эмоциональным выгоранием, развитием черствости, уходом из профессии.

Развитая эмпатия юриста предполагает необходимость развития двух важных навыков:

### **1. Умение дистанцироваться от негатива.**

Относитесь к негативным проявлениям других людей, как к вирусу. Только в отличие от настоящего вируса в этом случае мы можем осознанно контролировать его распространение и степень заражения. Если кто-то пытается испортить вам настроение (говорит на повышенных тонах, нецензурно выражается в ваш адрес, паникует на пустом месте и пр.), сделайте глубокий вдох, осознайте, что вы чувствуете, и решите не испытывать эту эмоцию. Только вы в ответе за то, что вы чувствуете и в каком состоянии находитесь.

## **2. Умение не допускать «передачи инфекции».**

Если вас кто-то заразил, это не значит, что вам надо заражать окружающих, верно? Мы в ответе не только за то, что чувствуем сами, но и за то, что передаем другим. Забота и уважение к другим людям, помимо прочего, заключаются в том, что вы не выплескиваете на них накопившийся у вас негатив, чтобы вам «полегчало». По крайней мере без их на то запроса и согласия. Относитесь ответственно к тому, что именно вы транслируете «в эфир». Пусть рядом с вами люди будут становиться чуть более увереннее и счастливее.

Помимо калибровки и эмпатии, необходимым условием эффективного управления взаимоотношениями является гармонизация (или сонастройка). С приятными для нас людьми в комфортной коммуникации такая гармонизация происходит автоматически. Вы замечали, что люди, которые хорошо ладят друг с другом, бессознательно сонастраиваются друг с другом, и чем ближе контакт, тем ярче бессознательная гармонизация – по громкости голоса и темпу речи, по позе и жестам, выражению лица? Нам нравятся люди либо похожие на нас, либо те, которым нравимся мы. Люди чаще и быстрее сближаются на почве общих интересов и ценностей. Эта гармонизация абсолютно естественна, служит своего рода социальной связью и знаком доверия.

Итак, калибровка, эмпатия и гармонизация заложены в нас природой и, как правило, происходят бессознательно. Однако, если вы заинтересованы в повышении эффективности вашей коммуникации, вам стоит сделать эти процессы осознанными.

### **Осознанная гармонизация состоит из двух этапов:**

#### **1. Смена перспективы.**

Смена перспективы – это познавательное упражнение. Задача – встать на позицию другого человека (судьи, доверителя, оппонента, контрагента в переговорах, аудитории на конференции и т.д.) и с его позиции посмотреть на проблему, ситуацию, свои аргументы, свое выступление. Подумать над интересами этой стороны, ее опасениями, мотивами и желаниями. При смене перспективы нет места эмоциям. Только анализ, холодный расчет, гипотезы и поиск фактических подтверждений. Смена перспективы дает нужную калибровку между двумя полюсами, позволяя нам гармонизироваться таким образом, что выигрывают обе стороны.

Если вы готовитесь к выступлению на конференции, судебному заседанию, важным переговорам, используйте технику, которая часто применяется в компании Amazon. Поставьте перед собой пустой

стул, который будет представлять аудиторию и ее интересы, позицию оппонента, взгляд судьи, сторону контрагента. Стул поможет сформулировать возможные возражения и вопросы, которые могут возникнуть у собеседника. Сядьте на него и задумайтесь, чего хочет ваш визави? О чем беспокоится? Как воспримет ваши аргументы и как будет их «разбивать»?

«Умный, простой и эффективный способ проникнуть в мысли людей – сесть на их стул».

**Джефф Безос,  
основатель и глава интернет-компании AMAZON.COM**

## 2. Физическая и эмоциональная гармонизация.

Существует множество литературы, обучающей «зеркалить» собеседника: он скрестил руки на груди – вы тоже, он почесал нос – и вы за ним, продолжать можно долго. Предлагаем сжигать такую литературу на главной площади города. Такое «техническое», бессмысленное повторение, наоборот, отталкивает людей, а не помогает в установлении контакта.

Физическая гармонизация предполагает приведение своих эмоциональных и физических проявлений в гармонию с проявлениями другого человека, контекстом и ситуацией. Ее можно сравнить с пением в унисон, с соединенными частями пазла. Если человек говорит тихо, печально и медленно, быстрая веселая речь и резкие движения будут его раздражать, контакта не получится. Чтобы гармонизировать взаимодействие, другому человеку нужно будет тоже замедлиться и снизить громкость. Если один человек увлеченно что-то рассказывает, его глаза горят, он улыбается и ярко жестикулирует, печальное, серьезное или сконцентрированное выражение лица собеседника явно не будут способствовать контакту. Для гармонизации взаимодействия другой человек тоже может улыбнуться и откликнуться открытым заинтересованным взглядом.

Гармонизация абсолютно не предполагает простого копирования. Подумайте сами, что будет правильным с точки зрения гармонизации эмоциональных и физических проявлений в случае, если судья явно не в духе, позволяет себе разговаривать на повышенных тонах? В этом случае вы не достигнете гармонизации, если тоже позволите себе повысить голос, не поможет и ледяное спокойствие (оно, наоборот, может только послужить катализатором «взрыва»). В этом случае гармонизация может проявляться в таком же повышенном

энергетическом заряде, направленном, однако, не против вашего визави, а вместе с ним против проблемы, которая его так разозлила. Вам помогут громкая речь, четкие рубленые фразы, признание правомерности чувств вашего партнера по коммуникации и предложение вариантов решения.

Гармонизация эмоциональных и физических проявлений (искренняя, не техническая) возможна только после того, как вы посмотрели на ситуацию глазами другого человека (сменили перспективу) и почувствовали то, что чувствует он (проявили эмпатию). Если два предыдущих этапа выполнены честно и с искренней заинтересованностью, ваше тело гармонизируется само, автоматически. Если из сонастройки взять только последний этап, налицо будут фальшь и игра, которые другой человек обязательно почувствует на сознательном или бессознательном уровне. Это приведет к потере доверия и разрушению контакта.

В осознанных калибровке, эмпатии и гармонизации юристу сильно поможет знание типологии личности.

## **8.2. Как юристу говорить с людьми на понятном для них языке**

### **8.2.1. «Я и эти странные люди»**

Есть такая фраза: «Я и эти странные люди». Кто, как вам кажется, мыслит в таком ключе? Начальники или подчиненные? Казус в том, что и те, и другие. Практически все так рассуждают. Свой взгляд на жизнь, проблему, ситуацию очень часто кажется единственно верным и абсолютно объективным. Везде «я, обо мне и про меня». Отсюда возникают два спорных подхода к коммуникации с другими людьми:

- «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой» и
- «Я бы в такой ситуации точно поступил бы так-то».

Золотое правило нравственности, транслируемое всеми основными мировыми религиями и философскими учениями, «Поступай с другими так же, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой», с одной стороны, вполне понятно и обоснованно – если не хочешь, чтобы тебе причиняли зло, не причиняй зло сам. Однако с этим правилом все не так однозначно – оно работает только верхнеуровнево. Ведь, если посмотреть глубже, то, что хорошо для вас, может быть плохо для другого. То, что очевидно для вас, может быть совсем не очевидно или даже ошибочно, вредно для вашего визави. Вы – это вы, а он – это он, со своими убеждениями, ценностями, принципами,

жизненным опытом, потребностями и эмоциями. Взаимодействуя с другими людьми, с ними нужно поступать не так, как было бы хорошо вам, а так, как хорошо будет им. При этом следует избегать лишних оценок и сравнений с собой.

Например, вы считаете, что выступление на Международном юридическом форуме – это потрясающая возможность для любого юриста. Вы доверяете это выступление своему высококвалифицированному коллеге и не понимаете, почему он выглядит глубоко расстроенным и, кажется, даже начал тайно вас ненавидеть. Вы не понимаете, как можно не оценить такую возможность. Но дело в том, что все люди разные. Чтобы понять их и эффективно коммуницировать с ними, нужно принять и уважать право каждого быть «другим» – любить работу с документами больше выступлений, личное общение – больше звонков, планирование и контроль – больше импровизаций. Стремитесь искренне понять «картину мира» другого человека и говорить с ним на понятном для него языке. Ведь если вас не понимают, виноватого стоит искать только в зеркале.

Умение определять тип личности по поведению, внешности человека, по его «любимым» словам (выражениям) повышает эффективность любой коммуникации. При этом не стоит навешивать ярлыки и распределять людей по «ячейкам». Гибко реагируйте на проявления человека здесь и сейчас. Знание типов личности помогает действовать на опережение, выдвигая в коммуникации разные гипотезы и тестируя их через конструктивное и открытое общение.

В психологии существует множество типологий личности, которые выделяются по самым различным критериям. Здесь мы разберем пять наиболее практичных из них, те, которые юристы могут применять в своей практике и жизни.

1. Модель Уильяма Марстона DISC<sup>1</sup>: Доминирующие, Влияющие, Постоянные, Соответствующие.
2. Модель базовых эмоций и потребностей<sup>2</sup>: Целеустремленный и Властный, Демонстративный и Общительный, Мягкий и Творческий, Печальный и Тревожный.

---

<sup>1</sup> **DISC** – четырехсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей в окружающей их среде или в определенной ситуации. DISC рассматривает стили поведения и предпочтения в поведении. Более подробно о практическом применении DISC см.: *Щербань Т.* Результат чужими руками. Путеводитель для руководителей. М.: Феникс, 2020.

<sup>2</sup> При описании этой типологии мы использовали материал следующей статьи: *Станислав Сергов.* Психологические типы клиентов, или как говорить с клиентами на одном языке? // Больше, чем юрист. Навыки, которым не учат на юрфаке. Юрист компании. 2018.

3. Типология по ценностям: Результат, Процесс, Перспективы, Люди.
4. Типология по типам мышления: Абстрактные (стратегии) и Конкретные (тактики).
5. Типология по локусу контроля: Внутренне-ориентированные (ведущие) и Внешне-ориентированные (ведомые).

### 8.2.2. Модель DISC

Модель DISC для определения типов личности использует два основных критерия:

- отношение к миру (мир враждебный или мир дружелюбный) и
- модель поведения (поведение активное (человек сам инициатор активности) или реактивное (для реакции и начала активности нужен стимул)).

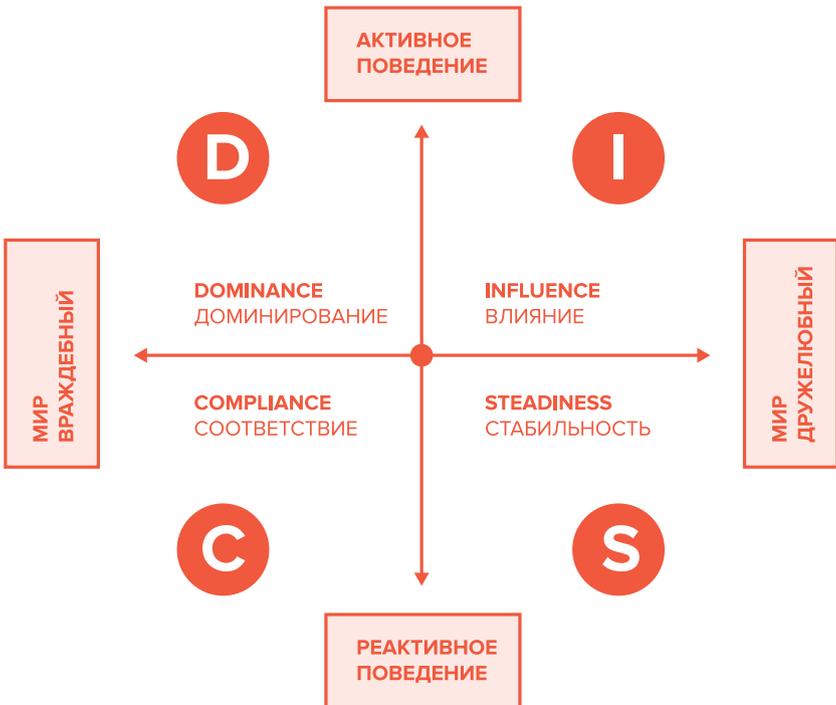


Рис. 19. Модель DISC (Уильям Марстон)

Исходя из соотношения этих двух критериев, образуется четыре типа личности:

### **1. Тип-D «Доминирующие».**

Решения принимают быстро. Прямолинейны, жестки и самоуверенны. Любят руководить и командовать. Целеустремленны, готовы идти «по головам» к своей цели. Ориентируются на результат и прогресс. Могут быть грубы, жестоки, нетерпимы к другим точкам зрения, деспотичны, упрямы.

### **2. Тип-I «Влияющие».**

Жизнерадостны, полны оптимизма, вдохновляют, мотивируют, ведут за собой. Любят творческий подход и импровизации, новые знакомства и общение. Многозадачны, могут заниматься несколькими делами одновременно, перескакивать с одной задачи на другую, тем самым производя впечатление поверхностных. Скучают от рутинных задач и монотонной работы, не любят цифры, планирование и контроль.

### **3. Тип-S «Постоянные».**

Спокойные, мягкие, терпеливые и последовательные. Любят стабильность, не выдерживают неопределенность и резкие изменения. Тактичны, внимательны к людям, ценят отношения и личный контакт. При этом они могут быть обидчивы, зависимы, склонны к надумыванию и заикливанию на определенной проблеме (ситуации, человеку).

### **4. Тип-C «Соответствующие».**

Осторожны, часто страдают перфекционизмом, никому не доверяют, все перепроверяют. Кстати, многие юристы относятся именно к этому типу личности. Скрупулезно соблюдают правила и инструкции. Не эмоциональны, хорошо систематизируют, перепроверяют и анализируют информацию.

У каждого человека обычно проявляются две буквы: одна в доминанте, другая рецессивно. Таким образом, человек, пройдя тестирование по методу DISC, определяет себя как Di или Cd и т.д. Это означает, что первая буква характеризует его в большей степени, но вторая дает расширенные сведения о его поведенческих привычках и реакциях. Также при тестировании выявляется «чистый» тип – то, как человек проявляет себя в обычной жизни, а также тип личности на работе и в экстренных ситуациях. Бывает, что у юриста в целом один тип личности, но на работе от него требуют иного поведения. Это, скорее всего, скажется на недолгой продолжительности его работы в данной организации.

В коммуникации «Соседствующие» типы (D-I, I-S, S-C, C-D) ладят достаточно успешно. При этом «Диагональные» типы (D-S, I-C) считают друг друга как минимум «странными людьми», коммуникации между ними оказываются проблемными. Например, харизматичные I воспринимают дотошных С как нудных перфекционистов, с которыми сложно иметь дело. В свою очередь, С считают I поверхностными выскочками, с которыми также сложно иметь дело.

### 8.2.3 Модель базовых эмоций и потребностей

Теперь мы рассмотрим модель базовых эмоций и потребностей, в соответствии с которой выделяются следующие 8 типов личности:

- властный;
- целеустремленный;
- демонстративный;
- общительный;
- мягкий;
- творческий;
- печальный;
- тревожный.

Эта типология помогает юристам сфокусироваться на базовых потребностях другого человека через призму его базовой эмоции. Правило простое: чтобы установить контакт с человеком, стремитесь сначала удовлетворить его базовую потребность или продемонстрировать готовность ее удовлетворить. Базовые эмоции человека – это сигнал о его принадлежности к тому или иному типу, и к вам они в большинстве случаев не имеют совершенно никакого отношения.

Итак, давайте разберем **подвиды Доминирующего типа – Целеустремленный и Властный.**

#### **Целеустремленный**

Базовая эмоция: неприятие (отвращение). Базовая потребность: достижение цели.

Характеристика:

- лидеры, уверены в себе, мыслят масштабно, выносливы, конкретны, прямолинейны, расчетливы, амбициозны;
- не принимают мир, хотят изменить его с помощью своих идей;
- говорят о возможностях, результатах, целях, задачах;
- всех людей делят на тех, кто помогает в достижении цели, и тех, кто мешает;
- время – не просто деньги, а самый главный и ценный ресурс.

**Для установления контакта с Целеустремленным:**

- говорите четко и кратко на языке целей, задач и результатов;
- признайте амбициозность его целей и важность результатов;
- уважайте его время: все только по делу, вовремя, без прелюдий и «лирики»;
- демонстрируйте свой профессионализм и опыт, который поможет Целеустремленному в достижении его целей.

**Властный**

Базовая эмоция: гнев. Базовая потребность: власть.

Характеристика:

- контроль, соревнования, порядок, правила, дисциплина;
- главное – показать, «кто в доме хозяин», власть ради власти;
- любят спорить, им важно быть правыми;
- за словом в карман не полезут: оскорбления, унижения, повышенный тон – привычный стиль общения
- слушают в основном только себя, делая выводы из личного жизненного опыта.

**Для установления контакта с Властным:**

- помните, истинно сильный уважает силу в другом. Чтобы Властный вас уважал, нужно уметь «держат удар», сохраняя профессионализм и собственные границы. В исключительных случаях можно даже «поставить на место» визави, обозначив, что «со мной так нельзя»;
- покажите собственную силу, но на своей территории: оставайтесь уверенным профессионалом в сфере юриспруденции, готовым помочь Властному стать еще сильнее на его территории;
- спор и открытые столкновения неприемлемы. Любые попытки переубедить Властного «в лоб» приведут к обесцениванию ваших предложений.

**К подвидам Влияющего типа относятся Демонстративный и Общительный.**

**Демонстративный**

Базовая эмоция: презрение через сравнение (конечно же, с собой). Базовая потребность – признание.

Характеристика:

- артистичны, нарциссичны, эгоцентричны, эмоциональны, харизматичны;
- хотят всем нравиться, быть узнаваемыми и лучшими во всем;

- жизнь для них – театр, люди – зрители, сами они – исполнители главных ролей;
- основная задача – привлечь к себе наибольшее количество внимания через внешность, манеру общения, гаджеты и внешние атрибуты;
- оценивают людей по внешним атрибутам и количеству внимания к их персоне;
- ждут лучшего (уникального) сервиса для себя и эксклюзивного общения.

#### **Для установления контакта с Демонстративным:**

- признайте его достижения, похвалите его уникальный проект, неординарную идею, беспрецедентное решение;
- говорите о нем, его увлечениях, пристрастиях;
- слушайте, задавайте вопросы, а затем снова слушайте и задавайте вопросы. О себе можете не рассказывать – Демонстративного вы совершенно не интересуете.

#### **Общительный**

Базовая эмоция: удивление, игра. Базовая потребность: общение. Характеристика:

- энергичные оптимисты, которые любят жизнь во всех проявлениях;
- обожают общаться и знакомиться, любят все новое, доверчивы;
- остроумны и с хорошим чувством юмора;
- с ними сложно сосредоточиться на рабочих вопросах, они постоянно отвлекаются на личные разговоры.

#### **Для установления контакта с Общительным:**

- по возможности выделяйте больше времени на общение с ним, общайтесь в мессенджерах, рассказывайте что-то новое, знакомьте его с интересными людьми;
- заранее обозначайте регламент вашей с ним встречи: вопросы, которые планируете обсудить, и время, которым вы располагаете для такого обсуждения.

#### **К подвидам Постоянного типа относятся Мягкий и Творческий.**

#### **Мягкий**

Базовая эмоция: радость, спокойствие. Базовая потребность: мир во всем мире.

Характеристика:

- эмпатичны, добры, отзывчивы, заботливы, спокойны, внимательны и тактичны;

- больше думают о других, чем о себе;
- стремятся к гармонии, им важна справедливость и честность;
- избегают конфликтов не умеют говорить «нет»;
- нерешительны;

#### **Для установления контакта с Мягким:**

- проявляйте больше эмпатии и доверия;
- общайтесь открыто, неформально, без официоза;
- покажите свою личность (семья, хобби, интересы) и заинтересуйтесь его личностью. Покажите, что он вам интересен не как представитель компании X, а как человек, как личность.

### **Творческий**

Базовая эмоция: интерес, познание. Базовая потребность: свободная самореализация через свою идею.

Характеристика:

- нескладные и неловкие, замкнутые, увлеченные;
- главное – реализация их идеи, которой они живут, в которую верят и которую развивают;
- порядок им чужд, они повелевают хаосом;
- люди им в тягость;
- предпочитают общаться с информацией и идеями, наслаждаясь больше процессом, чем результатом;
- рутинная работа их угнетает, им бывает сложно сосредоточиться;
- соблюдение сроков и пунктуальность им чужды.

#### **Для установления контакта с Творческим:**

- говорите с ним на языке его идеи: побольше узнайте о том, чем он живет, рассуждайте о значимости этой идеи;
- внимательно слушайте его, когда он говорит о своей идее, задавайте вопросы;
- относитесь терпимо к его опозданиям, забывчивости, непунктуальности. Лучше позаботьтесь о нем и мягко предупредите несколько раз о приближающемся дедлайне.

**К подвидам Соответствующего типа относятся Печальный и Тревожный.**

### **Печальный**

Базовая эмоция: печаль. Базовая потребность: сочувствие.

Характеристика:

- пониженное настроение, скепсис, критика и жалобы;
- постоянно перекалывают на других людей ответственность за свое плохое настроение, возможные риски, срывы сроков,

провалы проекта. Виноватыми считают кого угодно, только не себя;

- любят спорить и обесценивать, но ничего не предлагают сами;
- во всех предложениях ищут уязвимые места и переводят все в негатив.

#### **Для установления контакта с Печальным:**

- сочувствуйте и дистанцируйтесь (помните, такие люди очень «токсичны», а печаль «заразна»);
- протоколируйте все договоренности, в том числе в виде подводящих итог писем (follow-up letters) после телефонных разговоров (отмечайте, кто, что и когда обещал сделать).

### **Тревожный**

Базовая эмоция: страх. Базовая потребность: стабильность и предсказуемость.

Характеристика:

- боятся ошибок, ответственности и неизвестности;
- всегда сомневаются и перестраховываются, подозрительны и осторожны;
- могут наводить панику на ровном месте. Видят опасность везде и всегда;
- могут иметь успокаивающие ритуалы (поглаживания, постукивания).

#### **Для установления контакта с Тревожным:**

- действуйте на опережение, не ждите, пока он замучает себя безосновательным беспокойством. Обеспечьте полную прозрачность и предсказуемость взаимодействия, согласуйте даты и время последующих действий, формы и периодичность отчетности;
- следите за своей речью, избегайте частиц «не» и деструктивных смыслов (несложно, неплохо, без проблем и пр.). Такой подход актуален при коммуникации в целом, но с представителями этого типа личности он особенно важен;
- сохраняйте спокойствие. Вы – опора и ориентир для Тревожного. Если вы сами начнете переживать, Тревожный моментально это почувствует и доведет ситуацию «до предела». Необходимы спокойствие, уверенность и размеренность;
- проявляйте тактичность и понимание, когда Тревожный в 10-й раз спрашивает вас: «Не готов ли отчет?» Повторяйте одно и то же столько раз, сколько потребуется. Помните, ваш визави не издевается над вами, он просто Тревожный.

Вот так могут выглядеть ваши сущностные послания в коммуникации к каждому из типов личности рассмотренной типологии (рис. 20):



Рис. 20. Послания в коммуникации к разным типам личности

### 8.2.4. Типология по ценностям

По основным ценностям в деловой среде выделяют четыре типа личности, которые ориентированы на:

- Результат
- Процесс
- Перспективы
- Людей



Рис. 21. Ценности в бизнесе

Как же определить, какие ценности «исповедует» ваш визави? Задавайте вопросы и внимательно слушайте. Человек постоянно говорит о том, что ему важно.

### **1. Результат.**

Для людей, ориентированных на Результат (часто это Целеустремленные и Властные), важно получить его здесь и сейчас. Результатом для них могут быть не только деньги, экономия, выгода, но и популярность, узнаваемость, бренд, положительное решение суда (государственного органа, чиновника), соблюдение определенного срока и пр. В их речи часто можно услышать слова: задача, этап, результат.

#### **Для установления контакта с ориентированным на Результат:**

- сначала определите, что ваш визави вкладывает в понятие «хороший результат», чем он его измеряет и как поймет, что он его достиг. Совместно с ним проверьте результат по SMART (конкретность, измеримость, достижимость, значимость, определенность во времени) и в случае необходимости помогите скорректировать ожидания;
- говорите только по делу, четко и ясно, подчеркивая значимость для вас достижения результата, который можно увидеть здесь и сейчас. Акцентируйте внимание на сиюминутных выгодах в контексте индивидуального видения «хорошего результата» вашего визави;
- не стоит говорить о причинах того, почему что-то не получилось. Предлагайте варианты решений, при этом обозначая плюсы и минусы каждого варианта.

### **2. Процесс.**

Для ориентированных на Процесс (представителей этой категории можно встретить в каждом типе, за исключением Целеустремленного), важно оформление договоренностей, процедуры, правила и корпоративные регламенты. Это те люди, для которых принципиальное значение могут иметь даже такие нюансы оформления, как форматирование, отступы, нумерация и шрифты. Они могут долго рассуждать о сути и значении того или иного правового института или понятия, спорить о терминах. В их речи часто будут встречаться слова: порядок, в соответствии, последовательность, оформление, согласование и пр.

#### **Для установления контакта с ориентированным на Процесс:**

- с уважением относитесь к соблюдению регламентов и процедур. Не торопитесь, им не нужны быстрые результаты. Для них важны

последовательность, порядок и предсказуемость. Будьте готовы к затяжным переговорам и долгим обсуждениям;

- аргументируя свою позицию, подчеркивайте ее соответствие установленным порядком, регламенту, процедуре;
- перепроверяйте свои текстовые сообщения и документы на предмет грамотности написания и оформления;
- если ваш контрагент не юрист, ответственно относитесь к изучению технологии производства или специфики бизнес-процесса (в случае, если они имеют отношение к предмету вашего общения).

### **3. Перспективы.**

Для ориентированных на Перспективы (часто это Целеустремленные, Демонстративные, Творческие) важно ясное и привлекательное видение будущего. Им не так важно «здесь и сейчас», им важны новые возможности (проекты, ниши), расширение бизнеса, продвижение по службе, повышение статуса (даже если сейчас это невыгодно или проблемно). В их речи часто будут встречаться слова: планы, возможности, изменения, перспективы. Перспективы могут касаться как бизнеса (будущее взаимовыгодное сотрудничество), так и личности (повышение, одобрение руководством, приобретение новых полезных связей).

**Для установления контакта с ориентированным на Перспективы:**

- исследуйте личные интересы вашего визави и сфокусируйтесь на выгодах и возможностях, связанных с этими интересами, как лично для него, так и для его компании в будущем;
- аргументируя свою позицию, говорите больше о будущих выгодах и светлых перспективах (в контексте интереса визави).

### **4. Люди.**

Для ориентированных на Людей (часто это Общительные и Мягкие) важны отношения. Они готовы пожертвовать результатом, сиюминутной выгодой, отклониться от процедуры, нарушить порядок, лишь бы сохранить хорошие отношения. Эти люди очень чувствительны к фальши и лести. Для них важны доверие, искренность, открытость и чувство безопасности в коммуникации.

**Для установления контакта с ориентированным на Людей:**

- учитывайте, что искренность, честность и забота, важные в коммуникации со всеми людьми, в этом случае приобретают особое значение;
- уделяйте больше внимания личности вашего визави. Покажите, что он для вас не просто представитель компании X, а в первую очередь интересный человек;

- инвестируйте время в разговоры «о жизни». Поддерживайте личный контакт через мессенджеры и соцсети. Будьте постоянно на связи.

### 8.2.5. Типология по типам мышления

По типам мышления выделяют два типа личности:

- Абстрактные;
- Конкретные.

#### **Абстрактные (Стратеги)**

Стратеги (часто это Целеустремленные, Властные, Демонстративные, Общительные) предпочитают смотреть на ситуацию «сверху», оценивая ее в целом. Они мыслят будущим, анализируют тенденции, тренды, фокусируются на общей картине. Они часто занимают руководящие позиции в бизнесе. Их раздражают детали, ссылки на законы, «пункты и подпункты». Людей с конкретным типом мышления они считают невыносимыми занудами, которые зря тратят время на лишние детали (именно так представители бизнеса часто реагируют на юристов). Им важно получить ответ на общий вопрос: «Работает или не работает» и, если «не работает», то, что нужно сделать (с минимальными издержками), чтобы все «заработало».

#### **Для установления контакта со Стратегом:**

- коммуницируйте через описание общей картины, крупными мазками обозначая суть, конечный результат и основные этапы достижения этого результата;
- избегайте детализации. Если вашему контрагенту потребуются детали, он даст вам об этом знать.

#### **Конкретные (Тактики)**

Для Тактиков (часто это Мягкие, Творческие, Печальные и Тревожные), наоборот, важны детали, нюансы, формулировки, аналогии, примеры, подтверждения. Людей с абстрактным типом мышления они считают поверхностными, непрофессиональными, не вникающими в суть.

#### **Для установления контакта с Тактиком:**

- подтверждайте каждое свое слово соответствующим документом или расчетом (используйте таблицы, диаграммы, сравнительные анализы и результаты исследований);

- приводите ссылки на пункты и подпункты законов, номера и даты судебных решений (хорошо, если это будут не просто ссылки, а распечатки законов и подзаконных актов). Для Тактиков это будет ярким подтверждением вашего профессионализма;
- приводите примеры, проводите аналогии.

Если вы сомневаетесь, Стратег ваш контрагент или Тактик, начинайте со стратегического подхода (общая картина крупными мазками с понятным результатом). По реакции контрагента вы поймете, в правильном ли направлении вы движетесь. Если он будет доволен и продолжит дискуссию в том же ключе, перед вами Стратег, если начнет задавать уточняющие вопросы, будет стараться глубже рассмотреть вопрос, – перед вами Тактик, приготовьтесь к погружению в детали.

### 8.2.6. Типология по локусу контроля

В зависимости от локуса контроля выделяется два типа личности:

- Внутренне-ориентированные и
- Внешне-ориентированные.

#### **Внутренне-ориентированные (Ведущие)**

Внутренне-ориентированные (часто это Целеустремленные и Властные) в принятии решений и оценке ситуации ориентируются на собственное мнение, опыт, отношение. Они сами ставят себе цели и задачи, редко оглядываясь на мнение окружающих. Часто у них нет авторитетов, и ссылки на чужие мнения, опыт, позиции лишь раздражают их. Даже судебная практика может не всегда приниматься в расчет. Им важно, чтобы их мнение ценили и учитывали, подчеркивая их значимость и профессионализм.

#### **Для установления контакта с Внутренне-ориентированным:**

- уделяйте внимание и подчеркивайте важность его мнения и позиции («Как вы правильно отметили», «Как вы правильно сказали»);
- подчеркивайте самостоятельность его выбора, ни в коем случае не давите на него;
- не стоит ссылаться на другие (по вашему мнению) авторитетные мнения. Скорее всего, он их обесценит и настроится враждебно по отношению к вам, потому что вы пренебрегли важностью и значимостью его позиции.

### **Внешне-ориентированные (Ведомые)**

Внешне-ориентированные (часто это Демонстративные, Общительные, Мягкие, Печальные и Тревожные) в принятии решений и оценке ситуации ориентируются на мнение и позицию референтных (важных) для них лиц или групп лиц. Такими референтными лицами могут быть: руководитель, значимый для Ведомого коллега или партнер, известные ученые, юристы, адвокаты, судьи, председатели судов, политические деятели, известные предприниматели, собственники бизнеса. Значение могут иметь мнение конкурентов, тенденции, складывающиеся на рынке, и пр.

#### **Для установления контакта с Внешне-ориентированным:**

- стремитесь понять, кто может являться референтным лицом для вашего визави? Аргументируя свою позицию, ссылайтесь на мнения этих лиц;
- если конкретных значимых для вашего контрагента лиц установить сложно, ссылайтесь на мнения, позиции любых значимых, по вашему мнению, лиц, которые могут иметь отношение к предмету коммуникации.

Мы рассмотрели несколько типологий личности, и стоит подчеркнуть, что «чистых» типов личности не бывает. Каждый из нас уникален и может проявлять себя по-разному – в зависимости от ситуации и контекста. Тем не менее преобладание тех или иных черт личности можно проследить у каждого, а затем условно отнести его к тому или иному типу.

Изучая типологии личности, стремитесь в первую очередь определить, к какому типу личности ближе вы сами – в чем ваши сильные и слабые стороны, «зоны роста», с представителями каких типов вам взаимодействовать комфортно (или пока нелегко), что нужно сделать или поменять в своем подходе, чтобы выстраивать свои коммуникации более эффективно.

Умение различать психотипы – это навык, который невозможно приобрести после прочтения книги. Это тоже своеобразная «мышца» (как сила воли и осознанность), которую надо тренировать и постоянно держать в тонусе.

Чтобы начать чувствовать других людей и их особенности, искренне заинтересуйтесь самим процессом исследования «картин мира» других людей. Начните получать удовольствие от таких исследований и обогащения собственной «картины мира» за счет открытости и лояльности к людям, отличающимся от вас.

Начните со своих родных и близких. «Познакомьтесь» с ними заново, безоценочно, заинтересованно. Изучайте личности своих коллег и руководства, доверителей, контрагентов, оппонентов в суде и судей. Подключите азарт к поиску общего языка с самыми разными людьми и особенно с теми, кто является полной вашей противоположностью.

Развивайте свой навык «чувствования» других людей через наблюдение за людьми в метро, на шумных мероприятиях, где много незнакомцев. Поиграйте в игру «Шерлок Холмс»: наблюдайте за незнакомым вам человеком и по самым мелким деталям старайтесь угадать, кто он, чем занимается, что он за человек. Обращайте внимание на обстановку в квартире в гостях, в чужих кабинетах, в офисах и переговорных. Попробуйте по этой обстановке узнать что-то ценное о людях, которые там обитают, их привычках, интересах, ценностях, отношении к жизни и тому, чем они занимаются.

Готовьтесь к встрече с вашими визави (будь то судья, оппонент, контрагент, доверитель или любой другой человек) – изучите его социальные сети, блоги, узнайте, что о нем пишут в Интернете? Какие фотографии он выкладывает? Что с помощью этих фотографий он хочет рассказать о себе? На каких мероприятиях выступал? Какие статьи или книги написал?

Собирая всю доступную информацию, не оценивайте ее, не вешайте ярлыков, не сравнивайте с собой. Проявляйте искреннюю заинтересованность в человеке, ведь перед вами целая вселенная. Открытый ум, свободный от ограничивающих убеждений и стереотипов, поможет вам приоткрыть ее тайны.

### **8.3. Управление сложными взаимоотношениями**

#### **8.3.1. Работа с агрессией другого человека**

Юрист часто сталкивается с агрессией других людей – контрагентов на жестких переговорах, оппонентов и судей в суде, представителей властных структур и даже собственных коллег, членов команды.

Природой в нас заложены три автоматические реакции на агрессию: «беги – замри – сражайся». «Бег» может быть физическим (хлопанье дверью переговорной комнаты) либо эмоциональным (плач, оправдания и перекалывание вины). «Замирание» выражается в полном ступоре и отсутствии каких-либо реакций или предложений. «Сражение» предполагает ответное нападение (переход на личности, тактика «на себя посмотри»).

«Судьи – такие же люди, как все мы, со своими заботами и переживаниями. Судья может проснуться утром с плохим настроением, и с этим ничего не поделаешь. Поэтому важно не забывать даже на заседании, что перед вами – человек. И этот человек (судья) может вас услышать, понять и принять решение. Просто будьте профессионалом и сделайте все, что зависит от вас, чтобы помочь судье в принятии решения».

**Дмитрий Гриц,**  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»

Если вы хотите перейти от бессознательных реакций к осознанному управлению сложными взаимоотношениями, заряженными агрессией другого человека, есть несколько техник, которые смогут вам в этом помочь.

Применяйте следующий алгоритм работы с агрессией другого человека<sup>1</sup>:



### • Шаг № 1. Дать выпустить пар

Агрессия – сильно заряженное состояние, в котором человек не воспринимает никакие рациональные доводы и аргументы. Не тратьте свою энергию на объяснения, не старайтесь перекричать оппонента. Вспомните о том, что сильные деструктивные эмоции – это проявление слабости, а не силы. Человек будет кричать до тех

<sup>1</sup> Работая с агрессией другого человека, помните первый принцип управления взаимоотношениями: «Хочешь изменить отношения, начни с себя». Здесь вам пригодятся техники работы со своим состоянием, которые мы разобрали в предыдущей главе, – «Алгоритм работы с собственным гневом», «Подключение рации», «Дайте монстру выйти на ваших условиях».

пор, пока не «выдохнется» или не *почувствует*<sup>1</sup>, что вы его слышите. Агрессия – очень энергозатратное состояние, поэтому, если «не подливать масла в огонь», она иссякнет через 5–7 минут. Главное продержаться и не усугубить ситуацию.



Пока ваш собеседник «выпускает пар», применяйте «Правило трех “НЕ”»: нельзя оправдываться, нападать и перекладывать вину. Эти действия не помогают, а лишь разжигают агрессию с новой силой.

Будьте открытыми, смотрите прямо, не переводите внимание на бумаги или гаджеты – пусть все ваши невербальные сигналы (заинтересованный взгляд, открытая поза, наклон корпуса, спокойное

дыхание) говорят о том, что вы слышите вашего собеседника и вам важно то, что он говорит.

### • Шаг № 2. Принятие эмоций

Вспомните про четвертый принцип управления взаимоотношениями «Принятие и уважение вместо обесценивания». Главное, чтобы принятие было искренним. Фальшь и шаблонные фразы (например: «Как я вас понимаю!») могут лишь вызвать отторжение и усугубить конфликт. Мы не можем понимать чувства. Мы можем только чувствовать состояние другого человека, видеть, слышать, как он переживает. Поэтому фраза: «Я вижу (слышу), как вы переживаете (как это важно для вас)» в этом случае будет более уместна.

Принятие права человека на такие чувства и такой взгляд на ситуацию не означает согласия с его интерпретациями и выводами. Если вы не согласны с тем, что говорит ваш собеседник, для начала просто примите его чувства. Это снимет его настойчивое желание доказать вам важность того, что он говорит и чувствует, снизит накал страстей.

### • Шаг № 3. Обратная связь

Обратную связь мы даем через «эхо-технику», которая заключается в следующем (рис. 22). Весь «поток сознания», который на вас

<sup>1</sup> Здесь принципиальным является именно слово «почувствует», а не слова «поймет» или «услышит». Поэтому фраза: «Не кричите, я прекрасно вас слышу» ничего, кроме обесценивания его чувств и неуважения к ним, вашему собеседнику не транслирует.

транслируется, вы (во время стадии «выпускания пара») в своей голове можете структурировать и разделить на три блока:

### 1. Факты

Факты объективной реальности, которые действительно имели место (просрочка, причинение ущерба, нарушение обязательств, конфликтная ситуация и пр.).

### 2. Интерпретации

Это «картина мира» другого человека, то, как человек интерпретирует факты. К реальности такие интерпретации могут не иметь никакого отношения (это личное восприятие и личные фильтры). Например, во фразе: «Только негодяи и мошенники могут так себя вести! Уже 10-е число, а денег все нет! Я должен был сразу понять, что с такими, как вы, лучше не иметь ничего общего!» фактами являются только наступление 10-го числа и отсутствие платежа. Все остальное – интерпретации.

### 3. Эмоции

Это то, что происходит с человеком в момент вашего общения. Самый простой пример – крик жены на мужа: «Ты меня не любишь, ты мне не подарил шубу!» Факт – отсутствие шубы; интерпретация – для этой женщины отсутствие шубы является подтверждением отсутствия любви; эмоции – ярость и негодование от отсутствия шубы как материального подтверждения любви.

Запоминайте слова и выражения, которые использует ваш партнер по коммуникации (кроме нецензурных, конечно) в описании фактов и своих интерпретаций. Они вам очень пригодятся на следующем этапе.

После того, как вы разделите полученную информацию на три блока и у вашего визави иссяк поток агрессивной энергии, «верните» ему услышанную вами информацию в структурированном виде по схеме: «Правильно ли я понимаю, что<sup>1</sup> (факт), и поэтому вы считаете, что... (интерпретация), и по этому поводу вы (эмоция)». Интерпретации и эмоции можно менять местами, объединять, или исключать из фразы совсем, фокусируясь только на фактах. Все ситуативно, но, главное, не добавляйте своих смыслов и значений. Используйте слова и выражения вашего визави.

---

<sup>1</sup> «Правильно ли я, понимаю» – это клише, которое может надоесть и вызывать раздражение. Просто заменяйте это выражение аналогичным по сути оборотом: «Я правильно вас услышал, что...», «Верно ли я понял, что...», «Пожалуйста, подтвердите, что я все понял правильно: вы...»

Пример: «Правильно ли я понимаю, что вы направили нам измененное предложение за час до встречи (*факт*) и вы так рассержены (*эмоции*) потому, что считаете, что это наша вина, что мы не успели его согласовать с руководством (*интерпретация*)?»



Рис. 22. «Эхо-техника»

«Эхо-техника» помогает решить три задачи:

### 1. Вскрыть манипуляции

«Правильно ли я понимаю, что вы хотите, чтобы мы качественно ознакомились с 240-страничным отчетом за 15 минут до встречи?» Сложно что-то возразить на свои же слова и отказаться от слов сложно. Такое «вскрытие» в емком структурированном виде помогает «подсветить» любые нестыковки, логические ошибки и манипуляции не через утверждение или обвинение, а через вежливый проясняющий вопрос.

### 2. Забрать «подарки»

Подарки – это важная для нас информация, которую случайно транслирует наш собеседник. В коммуникации всегда есть подарки, просто их нужно вовремя услышать и забрать. Не забрали через «эхо-технику» – подарка нет. Вот пример забранного подарка: «Я правильно вас услышал, что изначально вы стали с нами работать, потому как считали нас достойной компанией с безупречной репутацией на рынке?»

### 3. Подстроиться по эмоциям

Если в коммуникации важно сначала показать личное отношение, проявить заботу и поддержку, можно применить «эхо-технику»

в обратном порядке (эмоции – интерпретации – факты): «Я слышу (вижу), как вы переживаете», «Я вижу, как это важно для вас / как это вас огорчило» (эмоции). «Если бы я был на вашем месте, возможно, я тоже считал бы нас негодяями и мошенниками, а может быть, кем и похуже...» (интерпретации). «И, чтобы разобраться, давайте рассмотрим все по порядку» (факты). Возвращение информации в обратном порядке (через эмоции) покажет оппоненту, что он негодует не зря, вы видите его «боль и печаль». Ему станет легче, и он будет более расположен услышать факты.



Рис. 23. Алгоритм эмоциональной подстройки

#### • Шаг № 4. Предложение сотрудничества

Последний шаг в алгоритме работы с агрессией – показать свою вовлеченность, сопричастность и предложить сотрудничество через взрослую позицию. Покажите, что вы готовы разрешить спорную ситуацию, предложите варианты, план действий, в котором вы делаете все, что в ваших силах для исправления случившегося. Вовлеченность и заинтересованность в разрешении конфликта как ничто другое помогает снизить уровень напряжения, создать сотрудничество даже в самых конфликтных ситуациях, объединиться против проблемы.

Еще одна техника, которая может помочь юристам в сложных коммуникациях, – это контролируемый эмоциональный выпад.

### 8.3.2. Контролируемый эмоциональный выпад

Это очень рискованная техника, и применять ее стоит только в строго определенных случаях:

- когда у вас сильная позиция в коммуникации и вам нужно поставить на место неподобающе ведущего себя визави;
- когда у вас слабая позиция в коммуникации, но вам больше нечего терять, вы играете ва-банк.

Важно понимать, что выпад должен быть именно контролируемым. Вы оценили ситуацию, последствия своих действий и осознанно приняли решение проявить свои эмоции именно в такой форме.

Один известный адвокат рассказал нам случай из своей практики: судья оказывал явное предпочтение оппоненту – внимательно слушал его, задавал уточняющие вопросы, не смотрел на время. Когда же дошла очередь до нашего адвоката, судья начала перебивать, делать замечания, постоянно указывать на время и повторы. Наш адвокат понимал, что процесс уже явно проигран, так что терять ему было нечего. Он позволил себе тот самый контролируемый эмоциональный выпад. На повышенных тонах и с яркой жестикуляцией он сказал: «Ваша честь, ну, как же такое возможно?! Почему вы слушали полчаса моего оппонента и абсолютно не слушаете меня, не даете мне даже слова сказать?! Где же наш уважаемый российский суд?!»

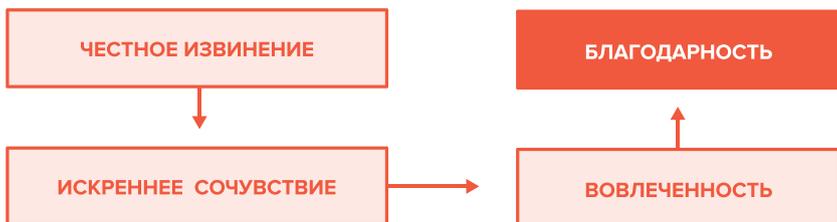
Очень важно, что это действительно был *контролируемый* эмоциональный выпад. Адвокат следил за каждым своим словом и демонстрируемой эмоцией. После этого судья сказала: «Хорошо! Слушаю вас!» и не только выслушал его, но и проникся уважением к такому чувственному проявлению.

### 8.3.3. Работа с чувством вины

Вина – очень «токсичная» эмоция, которая может забирать много энергии и буквально «разъедать изнутри». Вину юристы могут чувствовать в отношениях с доверителями, коллегами и руководством. Выше мы уже говорили о том, как можно прогнозировать развитие чувства вины, и о том, что вина – это целый «букет» эмоций, состоящий из печали, угнетения, страха и гнева.

Юристам крайне важно научиться работать с чувством вины, чтобы уметь возвращать доверие и контакт, предотвращать конфликты и устранение в отношениях.

Алгоритм работы с виной выглядит следующим образом:



- **Честное извинение и признание вины**

Перекалывание ответственности и уход от нее разрушают контакт и доверие. Извинения / просьба о прощении – чисто человеческий поступок, способ проявить уважение. Он отражает вашу заинтересованность и позволяет другому человеку понять, что он для вас важен. Именно это больше, чем что-либо, способствует формированию эмоциональной связи между людьми

- **Искреннее сочувствие**

Искреннее сопереживание может погасить гнев и способствовать выстраиванию взаимоотношений. Оно отражает доверие.

- **Вовлеченность**

Немедленно приступайте к устранению ошибки или нарушения. Предложите варианты дальнейших действий. Принимайте самое активное участие в устранении последствий.

- **Благодарность**

Поблагодарите того, кто указал вам на ваше нарушение (ошибку). Он помог вам стать мудрее и опытней. Совсем не обязательно делать это вслух. Мысленная благодарность тоже снимает негатив и освобождает наши отношения от тяжелого чувства вины.

Чтобы эффективно работать с чувством вины, нужно быть готовым к любым эмоциям. Это требует огромной уверенности в себе и эмоциональной смелости. Такой, что позволит хладнокровно выслушивать критику, признавать свою вину и чувствовать себя уязвимым.

## 8.4. Создание конструктивного поля взаимодействия

### 8.4.1. Эмоции конструктивного поля

Разные эмоции создают разное поле взаимодействия. Такие эмоции, как радость, воодушевление, азарт, благодарность и пр. (рис. 24), способствуют установлению доверия, контакта, развитию креативности, эмпатии, стремлению к партнерству. Они создают конструктивное поле взаимодействия.

Страх, гнев, унижение, раздражение и пр. (см. рис. 24), напротив, блокируют креативность, открытость, контакт, стимулируют развитие конфликта. Люди закрываются, переходят в деструктивные позиции «замри – беги – сражайся». Это деструктивное поле взаимодействия, губительное не только для коммуникации, но и для физического состояния людей, в нем находящихся.

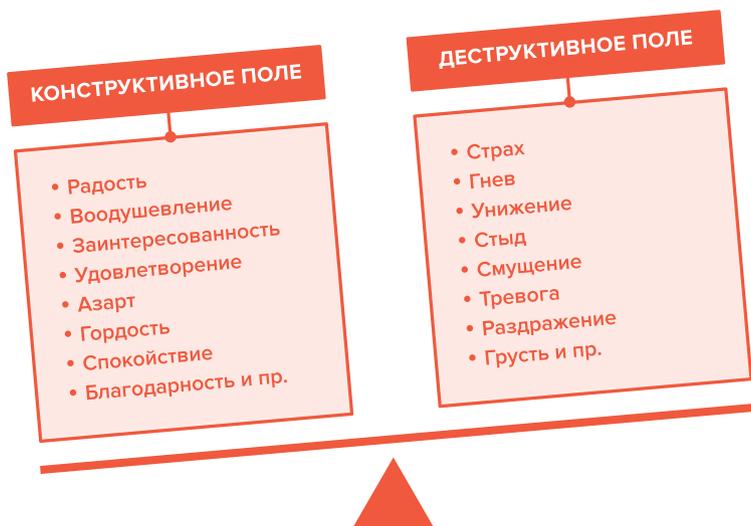


Рис. 24. Эмоциональное поле взаимодействия

Создавать конструктивное поле взаимодействия можно через вербальные и невербальные проявления конструктивных эмоций (можно открыто поблагодарить, похвалить, а можно транслировать это через взгляд, мимику, позу и пр.).

Есть четыре эмоциональных состояния, которые дают самый мощный ресурс любым взаимоотношениям, делают их комфортными и конструктивными:

- **Радость**

Юмор, вовремя сказанная удачная шутка и особенно самоирония творят чудеса в установлении контакта и снятии напряжения в сложных коммуникациях. Главное – чувствовать момент и придерживаться правила «смех не над человеком, а вместе с ним или над собой».

- **Сочувствие**

Это сочувствие, проявленное не только по отношению к своему доверителю, но и, например, к судье. Подумайте, какой огромный поток дел, какое количество информации он через себя пропускает: сколько конфликтов, деструктивных эмоций проходят через него в течение дня. Совсем не обязательно внешне проявлять такое сочувствие, очень часто оно может быть совсем не к месту. Посочувствуйте внутренне. Это все равно скажется на качестве вашей коммуникации и контакта.

- **Азарт**

Измените подход с «О, Боже, за что мне все это?!» на «Ну, посмотрим, как я справлюсь и с этой непростой ситуацией!» Жалость к себе – это позиция жертвы, она блокирует креатив и энергию, фокусируясь только на задаче «выжить» и «поскорее бы все это закончилось». Азарт и заинтересованность в ситуации – это позиция автора, который сам творит свою жизнь. Энергия этой эмоции расширяет возможности, помогает найти нестандартные решения, настраивает на победу.

- **Благодарность**

Благодарность вы можете испытывать к любому партнеру в любой коммуникации, даже к руководителю, к судье, к очень сложному оппоненту в суде или контрагенту на переговорах. Если вы проиграли это дело или переговоры, будьте благодарны за бесценный опыт, который позволяет вам расти, становиться профессионалом в своем деле.

На переговорах, в суде, в командной работе создавайте конструктивное поле взаимодействия. Оно поможет вам разрешить самые неразрешимые ситуации. В создании такого поля юристам может помочь метод основных потребностей.

### 8.4.2. Метод основных потребностей

Метод основных потребностей основан на том, что у человека существует пять социальных потребностей (рис. 25) (не путать с базовыми потребностями по Маслоу):

- признание;
- аффилиация с другими людьми (принадлежность, отношения);
- автономия от других людей (самостоятельность);
- уважение статуса;
- признание значимости роли.

Понимая значение этих потребностей, можно осознанно управлять контактом и полем взаимодействия.

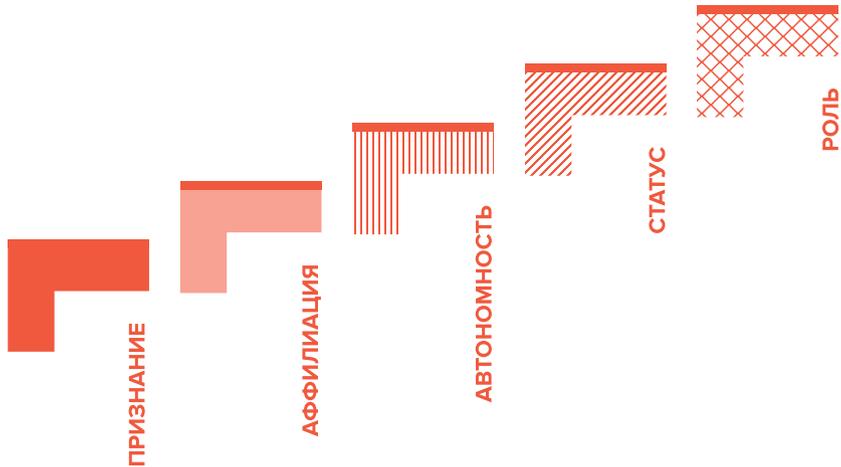


Рис. 25. Метод основных потребностей

ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНТАКТА	РАЗРУШАЕТ КОНТАКТ
<b>ПРИЗНАНИЕ</b>	
Цените, хвалите за достижения, отдавайте должное квалификации, опыту, вкладу	Обесценивание, деструктивная критика, игнорирование, восприятие достижений как должного

## ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНТАКТА

## РАЗРУШАЕТ КОНТАКТ

**АФФИЛИАЦИЯ**

Создавайте теплые, доверительные отношения с другими, начните первым доверять и открываться, *искренне* заинтересуйтесь человеком и покажите, что он вам нравится, сочувствуйте и благодарите

Отчужденность и недоверие, формальное шаблонное отношение, отсутствие зрительного контакта, фальшь, ложь, лицемерие, манипуляции

**АВТОНОМИЯ**

Признавайте свободу другого человека в принятии решений, считайтесь с мнением, уважайте границы

Давление, принуждение к изменению позиции, нарушение границ, фамильярность

**СТАТУС**

Признавайте и уважайте положение, статус, позицию, должность другого человека

Неуважение, принижение статуса

**РОЛЬ**

Цените роль человека и его вклад в процесс, результат, достижение. У человека может не быть статуса, но он может играть ведущую роль в проекте или коммуникации

Обесценивание роли, «незаменимых не бывает»

## **Глава 9. СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ И ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ЮРИСТА**

### **9.1. Стресс и профессиональное выгорание юристов**

#### **9.1.1. Что вгоняет в стресс юристов?**

Юридическая профессия – одна из самых интересных и смыслообразующих. В ней много креатива и логики, возможностей для развития, самореализации, помощи себе, близким, доверителям, обществу, стране и миру. В этой профессии много людей, которые пришли в нее по призванию, искренно любят право и получают удовольствие от того, что могут с помощью правовых инструментов создавать ценность для доверителей, спасти сделки, бизнес, отношения, даже жизни и судьбы людей.

Есть в этой профессии (как и в любой другой) случайные люди, которые пришли в нее без понимания ее сущности и смысла, ради того, чтобы зарабатывать деньги. Есть и те, кто пришел в юриспруденцию с горящими глазами, а через несколько лет потерял к ней интерес и стал относиться к своей работе, как к тяжелой повинности. Очевидно, что юрист, который получает удовольствие от своей профессии и любит то, чем он занимается, имеет гораздо больше шансов на успех и продвижение, что его качество жизни гораздо выше, чем у тех, кто «отбывает повинность».

Однако выбор всегда за нами. Мы сами своими мыслями, фокусом внимания и действиями выбираем стресс и выгорание или любовь к профессии и удовольствие от самореализации. Только мы сами можем позволить загнать себя в стресс, и мы же сами можем себя из него вывести. Это всегда наше решение и наша ответственность.

В этой главе мы поговорим о стрессе и профессиональном выгорании юристов для того, чтобы вы знали об этих явлениях и могли вовремя предпринять меры по профилактике таких состояний (на случай, если они вам пока неизвестны). Если же вы в «зоне риска» и уже столкнулись лицом к лицу с этими «токсичными» состояниями, эта глава поможет вам найти в себе ресурсы и заново влюбиться в свою замечательную профессию.

Важно понимать, что при всех своих достоинствах профессия юриста – одна из самых стрессогенных, наряду с профессией врача. По данным интернет-портала Pravo.ru, юристы более, чем представители других профессий, склонны злоупотреблять спиртным

и запрещенными препаратами, чаще сталкиваются с психологическими трудностями, которые могут закончиться суицидом. По данным Центра контроля и предотвращения заболеваний США (Centers for Disease Control and Prevention)<sup>1</sup>, юристы занимают четвертую строчку в списке профессий, представители которых чаще всего сводят счеты с жизнью. Опережают их только стоматологи, фармацевты и врачи-терапевты.

Давайте сначала разберем причины, которые могут вести к такой печальной статистике. Мы разделим причины на те, которые являются специфическими для юридической деятельности, и на универсальные (применимые ко всем профессиям). Ниже мы опишем пять навыков, которые могут помочь юристам нивелировать причины стресса и выгорания, повысить качество своей профессиональной самореализации и научиться снова и снова находить плюсы в своей деятельности.

Итак, к специфическим причинам стресса, которыми характеризуется именно юридическая профессия, можно отнести следующие:

- **Мышление пессимиста**

Со студенческой скамьи юриста целенаправленно обучают замечать все возможные риски, противоречия законодательству, негативные сценарии развития сделок и проектов. При достаточном прилежании мышление юриста деформируется, и он автоматически фокусируется на проблеме, а не на ее решении. Начинает развиваться так называемое мышление пессимиста.

Пессимизм – верный путь к низкому уровню субъективного благополучия и ощущения счастья. Как писал Мартин Селигман, автор книги «Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь»: «Пессимизм вреден для многих профессий, но есть одно блестящее исключение: из пессимистов выходят лучшие юристы»<sup>2</sup>. Таким образом, установка, делающая человека менее счастливым, фактически превращает его в более успешного юриста.

- **Игра на чужой беде**

Деятельность юриста часто связана с противостоянием, в котором непременно будут победитель и проигравший. Это судебные

---

<sup>1</sup> Статья Pravo.ru: «Алкоголь, наркотики, суицид и другие особенности профессии юриста». URL: <https://pravo.ru/review/view/116465/> (дата обращения: 12.12.2020).

<sup>2</sup> *Martin Seligman. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. Free Press, 2004. P. 178; Paul R. Verkuil, Martin Seligman, Terry Kang. Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero-Sum Dilemma Cardozo Law School // Public Research Paper. No. 19 (September 2000).*

разбирательства, жесткие переговоры, не предполагающие исхода, при котором выигрывают все. «Существует много профессий с высоким уровнем стресса», – комментирует этот феномен Иветт Хуриган, руководитель Программы помощи юристам в штате Кентукки, США. – «Профессия врача предполагает стресс. Но когда хирург заходит в операционную, к нему не присылают еще одного врача, который будет стараться убить пациента – это одна команда, которая делает одну работу. В юридической профессии часто приходится играть на чужой беде»<sup>1</sup>.

«Юристу важно понимать, что справедливость не всегда достижима. Если вы будете отстаивать только интересы “правой” стороны, то останетесь без работы. Не бывает идеальных историй, нет деления на “добро” и “зло”».

**Рафаэль Зохраня,**  
**директор по правовым вопросам группы компаний**  
**Saint Gobain**

Но состязание приносит наслаждение лишь до тех пор, пока служит средством совершенствования навыков; став самоцелью, оно перестает доставлять радость и становится мощным источником стресса.

«В работе юристы часто сталкиваются с откровенной подлостью и несправедливостью. Это злит и раздражает, часто бывает трудно справиться с эмоциями. Преодолеть негатив мне помогает любовь к людям. Хорошего больше, чем плохого».

**Андрей Гривцов,**  
**старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

- **Почасовая оплата**

Дэниел Пинк считает<sup>2</sup> механизм почасовой оплаты самым разрушительным для самостоятельности, креативности и в конечном итоге счастья юристов.

<sup>1</sup> Статья Pravo.ru: «Алкоголь, наркотики, суицид и другие особенности профессии юриста».

<sup>2</sup> Дэниел Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Диджитал, 2013. С. 260.

В большинстве юридических фирм юристы получают фиксированную зарплату. Однако бонусная часть и KPI (ключевые показатели эффективности), а следовательно, и возможность продвижения по карьерной лестнице у них зависят от количества часов, выставленных в счета и оплаченных их доверителями за год (так называемый процент утилизации юристов, или Target Hours).

По данным Национальной ассоциации занятости юристов США<sup>1</sup>, с 2011 г. требования по часам работы выросли с 1879 часов в год до 1892 часов. Небольшие компании с численностью юристов до 250 человек ставили норму 1850 часов в год, крупные юридические фирмы (более 700 юристов в компании) считали нормой работу от 1900 до 2000 часов в 2015 г. Ассоциаты в американских юрфирмах в 2014 г. работали в среднем 2199 часов, а в крупных компаниях – еще больше.

Такая нагрузка достаточно велика. Она снижает продуктивность работы, может привести к ошибкам со стороны юристов, искам к фирме, ущербу для ее репутации, ухудшению эмоционального и физического состояния сотрудников, профессиональному выгоранию. Но дело даже не в нагрузке, а в переключении фокуса, к которому может привести концепция Target Hours.

При следовании этой концепции фокус юристов может переключаться с конечного результата их работы (ценности решения для доверителя) на выполнение и перевыполнение плана по часам. Как это ни абсурдно, но эффективно работать при такой концепции становится невыгодно. Ведь если ты выдашь результат за 1 час, в то время, когда другие юристы потратят на такое же задание 5 часов, ты получишь в 5 раз меньше денег. Кроме того, становится невыгодно заниматься активностью, которая обычно не выставляется в счет доверителям, – поддержкой и обучением младших сотрудников, преподаванием, участием в конференциях, написанием статей и пр. Лишь немногие юридические фирмы включают активность по развитию бренда фирмы и персонала в KPI своих юристов. Но если бонус и продвижение по карьерной лестнице зависят от достигнутых Target Hours, то именно часы и будут тем результатом, который получают фирмы, придерживающиеся оценки своих юристов по количеству отработанных ими часов. Такой подход работодателей истощает внутреннюю мотивацию юристов, подрывает их личную инициативу и может даже провоцировать неэтичное поведение<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Статья Pravo.ru: «Работа как источник стресса: почему юристы страдают депрессиями». URL: <https://pravo.ru/story/view/131188/> (дата обращения: 12.12.2020).

<sup>2</sup> Дэниел Пинк. Указ. соч. С. 260.

Как писал Уильям Ренквист, бывший председатель Верховного суда Соединенных Штатов еще в 1987 г.: «Если от человека ожидают, что он выставит счета более чем на 2000 часов в год, то обязательно будет существовать искушение преувеличить реально затраченное время»<sup>1</sup>.

Оценка юристов их руководством в зависимости от достижения Target Hours, необходимость каждый день вносить данные по каждой минуте своей активности в биллинговую систему и обосновывать, почему на изучение судебной практики ты затратил 3 часа, а не 1,5, неизбежно ведет к стрессу и демотивации в профессии.

«Юристу жизненно важно быть стабильным, сдержанным, спокойным и стоически переносить удары судьбы, при этом не становясь чрезмерно циничным и равнодушным. Профессионал – это тот, кто даже после серьезного поражения, вечером проклинаящий и мечтающий уйти из профессии, утром просыпается с новой идеей, с новыми силами и готовностью двигаться дальше, добиваться своего. Любое несправедливое поражение для него является отличной базой, источником энергии и вдохновения для борьбы и сопротивления. В политологии это называется умением “упасть вверх” – проиграв локально, стать сильнее, мудрее, энергичнее и победить глобально».

**Юлий Тай,  
управляющий партнер Адвокатского бюро «Бартолиус»**

Для нестандартных задач, включая юридические, связь между количеством затраченного человеком времени и результатом, который он получает, нерегулярна и непредсказуема. Будем надеяться, что и российские юридические фирмы в ближайшее время перейдут от демотивирующей концепции Target Hours при оценке и продвижении своих юристов к рабочей среде, ориентированной на эффективность и результат.

Стоит отметить, что здесь идет речь именно об оценке юриста своим руководством на основе Target Hours, а не о почасовой оплате счетов доверителями. Потому как, безусловно, в юридической практике есть множество ситуаций, когда почасовая оплата не просто уместна, а единственно возможна. Например, когда запрос доверителя не до конца сформирован («помогите мне вернуть долг»,

<sup>1</sup> William H. Rehnquist. The Legal Profession Today. 62 Ind. L.J. 151, 153 (1987).

«оспорить штраф») и (или) не определен срок выполнения задачи (переговоры о снижении арендной платы могут длиться 2 часа, а могут 2 недели или 2 месяца).

Помимо специфических причин стресса, которые присущи именно юридической практике, на юристов воздействуют и другие, более универсальные причины:

- **Скука**

Человек ко всему привыкает и любая, даже самая захватывающая активность рано или поздно начинает казаться однообразной и рутинной. И это касается не только низкоквалифицированной работы по подготовке документов или претензий, проверке договоров, но и к высококвалифицированной деятельности юристов (например, сопровождение международных проектов M&A, инвестиционных сделок, судебных процессов, проектов Greenfield/Brownfield в строительстве и пр.). Если задачи повторяются изо дня в день, уровень сложности не растет, а навыки юриста стагнируют, начинается «день сурка», который по уровню своего воздействия на психику человека ведет к не меньшему стрессу, чем перегруженность.

- **Перегруженность**

К сожалению, в юридическом консалтинге авралы и переработки считаются нормой. Согласно исследованиям юридического портала Legal Cheek<sup>1</sup>, в большинстве международных юридических фирм рабочий день начинающего юриста стартует в 9 утра, а заканчивается между 8 и 9 вечера.

«Большинство из принявших участие в исследовании с пониманием относятся к необходимости перерабатывать, однако удивление вызвало то, что необходимость задержаться на работе может возникнуть внезапно, а продолжительность рабочего дня в принципе сложно спрогнозировать. В хороший день можно отправиться домой в 7 вечера, в плохой – в 4 утра, говорят лондонские юристы-стажеры»<sup>2</sup>.

Часто причиной таких переработок является не столько огромный объем работы, сколько частые переключения между задачами, нерациональное распределение нагрузки, расфокусированность внимания, отсутствие навыков управления ожиданиями коллег и доверителей, управления своим временем.

---

<sup>1</sup> <https://www.legalcheek.com/2019/11/revealed-law-firms-average-arrive-and-leave-the-office-times-2019-20/>

<sup>2</sup> Статья Pravo.ru: «Тайм-менеджмент для юриста: как успеть все». URL: <https://pravo.ru/review/view/145283/> (дата обращения: 12.12.2020).

- **Негатив**

К юристам никогда не приходят поделиться радостью. Часто они сталкиваются со срочными задачами, проблемами, рисками для бизнеса, свободы и даже жизни доверителей, неприятными эмоциями (агрессией, раздражением, тревогой, страхом, разочарованием) и их «токсичными» проявлениями. В гл. 8 («EQ юриста во взаимоотношениях с другими людьми») мы писали о риске «заражения» юристов этими состояниями, привнесения их в свой дом к родным и близким, что может закончиться эмоциональным выгоранием, развитием черствости и в конечном счете уходом из профессии. Описанный нами выше навык осознанной эмпатии юриста, подразумевающий умение дистанцироваться от негатива и не допускать «передачи инфекции», помогает в повышении стрессоустойчивости и профилактике выгорания.

- **Зацикленность на себе**

Чрезмерная зацикленность на себе (что обо мне подумают другие, какое впечатление я произвожу, все ли правильно говорю и делаю и пр.) является очень мощным стрессогенным фактором и даже источником страдания, лишаящим возможности испытывать радость, счастье и состояние «потока». Сознание эгоцентрика закрыто для всего, что не отвечает главному для него критерию отбора информации – личной выгоде. Его сознание становится слишком ригидным, что не позволяет эгоцентрику контролировать свое внимание. Он не получает удовольствия от своей деятельности, испытывает трудности в обучении и утрачивает возможности для личностного роста.

- **Деструктивная среда**

Юридический бизнес предполагает конкурентную среду, и зачастую его корпоративная культура страдает нездоровыми проявлениями внутренней конкуренции, деструктивной коммуникации (в виде личных оскорблений, сплетен, интриг и «подковерных игр»), отсутствием обратной связи, скрытыми и открытыми конфликтами. В такой атмосфере юристы не чувствуют себя в безопасности, окруженными единомышленниками, готовыми в любой момент поддержать. Наоборот, они ожидают, что в любой момент их могут «подставить», оговорить, незаслуженно обвинить, возложить чужую ответственность.

В такой среде невозможно проявить истинную заботу о доверителе и ориентацию на его интересы. Деструктивный стиль коммуникации внутри компании будет транслироваться и вовне – на отношения с доверителями, которые тоже могут стать сложными и конфликтными. Внутренняя и внешняя деструктивная среда – прямой источник стресса и разочарования. Долгое пребывание в таких «токсичных»

условиях опасно не только выгоранием, но и физическими (по сути, психосоматическими) заболеваниями.

- **Стереотипы в отношении работы**

На уровне подсознания в нас заложены мощные ограничивающие убеждения в отношении работы и профессиональной самореализации, которые сами по себе ведут к стрессу и блокируют возможность испытывать радость и счастье. Вспомним библейское сказание про Адама и Еву: «В наказание заслушание Бог изгнал Адама из Рая, чтобы тот трудился на земле в поте лица своего». Задумайтесь. Если бы не смертный грех, Адаму и Еве не пришлось бы работать, они продолжали бы жить в раю, где все давалось само собой. Так закладывается отношение к работе, при котором она рассматривается как вынужденная мера и даже наказание.

Вспомним наши детские сказки. Какие ограничения в отношении работы и труда как такового закладывают они?

Например, в сказках о Емеле и щуке, Золотой рыбе, Коньке-Горбунке, про Кота в сапогах «зашит» один и тот же сценарий. Есть персонаж (человек), который ничего не хочет делать. Но на удачу героя в его жизнь вмешивается какое-то существо (рыба, лошадь, кот и т.д.) и все за него решает. Жизнь у героя преображается – он становится царевичем (маркизом, владычицей морской), иногда даже женится на царевне и все у него налаживается – теперь можно жить-поживать и горя не знать. Золушка пошла немного другим путем, ей помогла фея-крестная, но в целом сценарий тот же: надо было просто потерпеть, поработать в поте лица... А потом, раз! И наступило счастье. Бал, принц, замужество... Теперь можно расслабиться и ничего не делать.

Таковыми сюжетами в подсознание могут закладываться установки, что предел мечтаний – ничего не делать, а работа – это временная вынужденная мера, которую нужно просто перетерпеть. Крайней степенью проявления таких ограничивающих убеждений может стать непонимание людей, которые любят свою работу. Если работать стремится женщина, на нее навешивают ярлык стервы или старой девы без семьи и детей, если мужчина – его называют трудоголиком, которого никто не ждет дома и т.д.

Ограничивающие убеждения, согласно которым с человеком, любящим свою работу, «что-то не так», меняют фокус: человек начинает искать радость и счастье в том, чтобы ничего не делать. Однако продуктивная работа является самой фундаментальной сферой, позволяющей человеку испытать радость жизни. «Через работу человек получает основное ощущение контроля над существованием – чувство собственной значимости, которое является необходимой основой

способности получать удовольствие от любых других ценностей. Человек, в жизни которого нет направления или цели, человек, у которого нет творческой задачи, вынужденно чувствует себя беспомощным и ни над чем не властным; такой человек не может чувствовать себя пригодным для жизни; а человек, чувствующий себя непригодным для жизни, не способен ей радоваться и быть счастливым»<sup>1</sup>.

### 9.1.2. Симптомы профессионального выгорания

Профессиональное выгорание – это синдром, который в наши дни повсеместно распространяется как в юридической, так и в других профессиях. Американские психологи Кристина Маслак и Сьюзан Джексон вывели три основных симптома этого синдрома: (1) эмоциональное истощение, (2) деперсонализация и (3) редукция профессиональных достижений.



Рис. 26. Симптомы профессионального выгорания по К. Маслак и С. Джексон

<sup>1</sup> Айн Рэнд, Натаниэль Бранден. Добродетель эгоизма. М.: Альпина Диджитал, 2017. С. 220.

- **Эмоциональное истощение**

При наступлении эмоционального истощения юрист погружается в равнодушие, он становится безразличным к своим коллегам, компании, профессии в целом. Ни корпоративные мероприятия, ни проблемы доверителей больше не вызывают никаких эмоций и чувств. Кроме, возможно, обесценивания и единственной фразы в голове: «Пожалуйста, оставьте меня в покое...»

Эмоциональное истощение сопровождается ощущением использованности (командой, руководством, доверителями) и опустошенности, отсутствия сил и энергии, в первую очередь – для профессионального развития. В этом состоянии юрист не видит ценности ни в каком обучении и развитии. Любые тренинги и курсы, даже от самых именитых тренеров, вызывают лишь сопротивление. Все теряет значение и смысл.

Если при физической усталости для восстановления достаточно вечернего отдыха, выходных или отпуска, то при эмоциональном истощении никакой отдых не восстанавливает, а лишь отравляется обратным отсчетом: «Осталось 5 дней, 4 дня, 3, 2... Боже, мне завтра на работу!»

- **Деперсонализация**

Деперсонализация – это утрата ощущения сопричастности, сопровождаемая чувством пустоты, циничностью, скепсисом, чрезмерно отстраненным отношением к другим людям и к профессии («Ну, да, давайте, развивайте... Внедряйте какие-то инструменты управления, LegalTech, что вам еще нужно...»). Юрист отстраняется от компании, от команды, от профессии. Физически он продолжает присутствовать в офисе, но ментально его там уже нет. В таком состоянии юрист не продуцирует идеи, не проявляет активности, не инициирует внедрение изменений и инноваций («Я – это я, а вы – это вы» и снова: «Пожалуйста, оставьте меня в покое...»).

- **Редукция профессиональных достижений**

Редукция профессиональных достижений – это снижение чувства собственной компетентности и продуктивности. В таком состоянии юрист начинает обесценивать свой опыт и достижения, какими бы выдающимися они ни были («Ну, да, взяли проект... И что?», «Да, я работаю в большой компании, и что?», «Да, я сопровождаю сделки международного уровня, и что?»).

Парадокс заключается в том, что одним из способов выхода из такого состояния может стать развитие новой практики, смена деятельности, работодателя и пр. Но в случае редукции любых своих дости-

жений юрист теряет уверенность в себе, его самооценка и жизненная энергия падают, он становится неспособным на значимые изменения в своей жизни. Если существует потребность в финансах, такие люди очень часто превращаются в «офисный планктон», формально выполняя все поставленные перед ними задачи с установкой «лишь бы не уволили». Если финансовый вопрос решен, такие люди, как правило, уходят в никуда – увольняются, чтобы прийти в себя (в даншифтинге или кабинете психотерапевта), уходят из профессии.

Когда человек уже выгорел, его практически невозможно вовлечь в новые интересные проекты и виды деятельности, подзарядить через обучение и развитие. Крайняя степень синдрома профессионального выгорания может выражаться в глубокой депрессии и (или) даже физиологическом заболевании.

### 9.1.3. Профессия vs работа

Вывод, который можно сделать в отношении описанных нами причин стресса и выгорания юристов, можно сформулировать словами Саймона Синека: «Стресс возникает не от нагрузок на работе, а от нашего отношения к работе и нашему месту в ней»<sup>1</sup>.

Подавляющее большинство описанных причин стресса и выгорания зависит от нашего отношения к работе, от уровня развития наших навыков коммуникации, концентрации и фокусировки, управления временем, а вовсе не от внешних условий. Таким образом, всеми причинами (за исключением, может, только концепции Target Hours, если вы не управляющий партнер и не обладаете полномочиями ее отменить) мы можем управлять. Только для этого сначала надо осознать, какие именно причины являются стрессогенными конкретно в вашем случае. Ведь, как вы знаете, управлять можно только тем, что мы осознаем; то, что мы не осознаем, управляет нами.

«Дайте себе перерыв от работы. Возьмите время “на подумать”, обратитесь к себе и определитесь со *своими* ценностями и целями, устройте перезагрузку».

**Анна Грищенкова,  
партнер Адвокатского бюро «КИАП»**

<sup>1</sup> Саймон Синек. Лидеры едят последними. Как создать команду мечты. М.: Бомбора, 2018. С. 340.

Если не провести такой самоанализ, а просто «уйти из юриспруденции», в новой сфере вы можете столкнуться с теми же проблемами. Это особенно верно в отношении коммуникационных и внутриличностных проблем – место работы будет другим, а проблемы все теми же (нехватка времени, плохие отношения, отсутствие смысла и пр.).

В своей книге «Начни с “Почему?”» Саймон Синеке<sup>1</sup> описывает концепцию «Золотой круг»<sup>2</sup>, в которой:

- Ядро отвечает на вопрос: «Почему?»<sup>3</sup> («Почему ты делаешь то, что делаешь?», «Почему это для тебя важно?»). Именно с вопроса «Почему?» должна начинаться любая осмысленная деятельность человека.
- Средний круг отвечает на вопрос: «Как?» («Как я буду делать то, что для меня важно?»).
- Внешний круг отвечает на вопрос «Что?» («Что я буду делать для того, что для меня важно?»).

Согласно этой концепции большинство юристов понимают, **что** они делают (пишут договоры, проводят Due Diligence, защищают интересы доверителей в суде).

Реже юристы понимают, **как** именно они это делают, как можно это делать по-другому, как можно автоматизировать те или иные процессы, какие инновационные технологии применять.

И совсем мало кто из юристов задумывается над тем, **зачем** или **почему** они это делают. Зачем они занимаются юриспруденцией, что это дает им самим, как влияет на мир, систему, общество, бизнес?

Развивая дальше концепцию «Золотой круг», можно прийти к тому, что уровень «Почему» – это уровень «**Профессии**» (я в этой профессии, потому что..., ради того, что...). У каждого в юридической

---

<sup>1</sup> Саймон Синеке. Начни с почему. Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. М.: Бомбора, 2019. С. 300.

<sup>2</sup> Если нет времени изучить книгу, обязательно посмотрите выступление Саймона Синеке на TED Talks How great leaders inspire action («Как выдающиеся лидеры вдохновляют на действие»): [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?utm\\_campaign=tedsdspread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedsdspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare) (дата обращения: 12.12.2020).

<sup>3</sup> Toyota Motor Corporation уже в 1950-е гг. начала использовать технику «5 ПОЧЕМУ» для повышения эффективности своих сотрудников. Ее же описывает Катерина Ленгольд в своей книге «Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией». Следуя этой технике, при постановке цели нужно пять раз задать себе вопрос: «Почему для меня это важно?» и письменно с предельной честностью последовательно на него отвечать пять раз. Ответ на пятое «Почему?» расскажет о вашей истинной потребности и интересе в отношении анализируемой цели или деятельности.

профессии свой ответ на вопрос «Почему?»<sup>1</sup> (например, чтобы у нас было справедливое правосудие, прогрессивное законодательство, чтобы юристы действительно помогали предпринимателям и бизнесу, чтобы создавать инновационные формы защиты интересов доверителей и т.д.).

«Я не устаю от своей работы, я люблю ее и от нее же подза-  
ряжаюсь. Я могу устать под конец учебного года от количества  
лекций, но от самой работы – никогда».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Внешние круги «**Как**» и «**Что**» – это уровень «**Работы**» (рис. 27). Работа и профессия – это разные сущности. Профессия – это смысл, который может быть реализован на разных Работах (у разных работодателей, в разных командах и офисах).

**ЗОЛОТОЙ КРУГ  
САЙМОНА  
СИНЕКА**

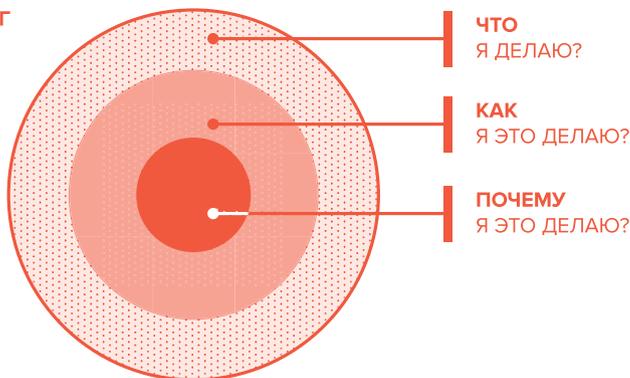


Рис. 27. Уровень «Профессия» и уровень «Работа» на «Золотом круге» С. Синека

<sup>1</sup> Мы осознаем, что в России ответ на вопрос: «Почему ты занимаешься юриспруденцией?» часто звучит как: «Мне нужны деньги/я больше ничего не умею делать». К сожалению, именно с такими формулировками ответа на вопрос «Почему?» связано огромное количество депрессий юристов, стресса и выгорания. Если ваш ответ такой же, но вы стремитесь вернуть драйв в свою жизнь и профессиональную самореализацию, заново влюбиться в свою профессию и мотивировать себя к развитию, начните с «Почему?». Найдите такой ответ на этот вопрос, который будет заряжать и мотивировать лично вас, а для начала прочитайте эту книгу.

Есть работы, помогающие реализации смысла, который человек закладывает в свою профессию. Там юриста окружают сильная корпоративная культура, дружная команда профессионалов, соответствующие доверители и проекты. Там юристы профессионально самореализуются, получая удовольствие от того, что делают. А есть работы, на которых реализация именно вашего смысла невозможна, там вы можете быстро потерять интерес к тому, что делаете, и выгореть. И это может быть связано с самыми разными причинами – «токсичной» корпоративной культурой, личностными особенностями руководителя и (или) команды, неудачно расположенным офисом или рабочим местом. Все это аспекты **«Работы»**.



Рис. 28. «Моя профессия – юрист» и «Я работаю юристом»

В подсознании юриста понятия «профессия» и «работа» могут смешиваться, и тогда последствия стресса, вызванного именно работой, будут оказывать свое негативное влияние на отношение юриста к профессии в целом.

Можно *любить* свою профессию и *ненавидеть* свою работу. Главное *осознать*, где и что можно *изменить*, и *сделать* это!

Нужно очень осознанно подходить к выбору рабочего места в широком смысле этого слова – к выбору компании, коллектива, руководителя, каждый раз проверяя, позволяет ли вам эта конкретная работа реализовываться в своей профессии в соответствии с теми смыслами, которые вы сами в нее вкладываете.

Если, прочитав этот параграф, вы осознали или утвердились в мысли относительно своей неудовлетворенности, воспользуйтесь приведенным ниже QR-кодом и выполните упражнение, которое



поможет вам определить, к чему именно такая неудовлетворенность относится – к работе или к профессии. Результатом выполнения этого упражнения может стать ваш индивидуальный план действий, как снова полюбить свою профессию на этой или другой работе и получать удовольствие от того, что вы де-

лаете. Цель этого упражнения и данного параграфа в целом – показать, что с любой неудовлетворенностью можно и нужно работать. Не стоит ее запускать и игнорировать. При этом далеко не каждая неудовлетворенность должна вести к смене работодателя или уходу из профессии. В большинстве случаев такие проблемы заключены у нас в голове, и разрешаются они в парадигме «изнутри – наружу» (через работу над собой, своими установками, убеждениями, навыками). Если причины вашей неудовлетворенности все же не только и не столько в вас самих, вы можете начать менять свою жизнь при помощи следующих способов:

- **Изменение компании изнутри**

Если причинами вашего стресса являются окружение, стиль коммуникации в компании и особенности корпоративной культуры, сами иницилируйте соответствующие изменения в компании. Они могут быть претворены в жизнь путем проведения командных стратегических сессий и сессий по разработке правил эффективной коммуникации или корпоративного стандарта тайм-менеджмента, командной разработки миссии и ценностей компании, внедрения инструментов наставничества (менторинга), корпоративной медиации и пр.

- **Смена рабочего места (компании)**

Есть отличная фраза: «Меняй компанию или меняй компанию». Только если не получается изменить компанию изнутри, меняйте место работы. Не допускайте, чтобы «токсичные» люди или корпоративная культура лишали вас радости самореализации в замечательной юридической профессии.

- **Смена профессии**

Если вы однозначно уверены в том, что причины вашего стресса не в вас самом, не в вашей команде и не в месте работы, если вы осознаете, что сама суть профессии юриспруденции вам больше не по душе, что вы хотите попробовать себя в чем-то смежном или принципиально новом, только тогда делайте этот ответственный шаг и идите в новую профессию или направление.

## 9.2. Пять навыков стрессоустойчивости и профилактики профессионального выгорания

### 9.2.1. Навык № 1. Целеполагание и осознанность

Ниже, в главе 16 «Управление временем и жизнью: лайф-менеджмент юристов» мы подробно опишем подходы к целеполаганию и планированию своей жизни. Обязательно ознакомьтесь с ней.

Умение формулировать свои вдохновляющие цели, которые помогают маленькими шагами продвигаться к большим достижениям, является лучшей профилактикой выгорания и стресса. Наличие конкретных целей фокусирует энергию и внимание человека. Например, все знают, что для юриста очень полезно владеть английским языком, что это открывает новые возможности для профессионального развития. Но пока мы не сфокусируемся на этой задаче, не поставим себе конкретную цель (например, через 9 недель сдать экзамен TOEFL или пройти онлайн-курс Business English), мы просто будем знать, что это важно для юриста, и ничего в этом направлении не сделаем. Однако, поставив себе цель и каждый день продвигаясь к ней, мы проникнемся уважением к себе, начнем получать удовольствие от каждого шага на пути к достижению этой цели. И даже если в краткосрочной перспективе наш шаг будет связан с рутинной и самодисциплиной, в долгосрочной перспективе он поможет нам стать ближе к желаемому будущему. Именно умение проходить через текущие неприятные ощущения ради достижения желаемого результата в будущем развивает силу воли и фокус внимания, помогает преодолевать стресс, не допуская выгорания.

«Лучшая профилактика профессионального выгорания: занимайтесь тем, что любите, и любите то, чем занимаетесь».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

Чтобы ваши цели действительно стали для вас ресурсом, а не еще одним источником стресса, следуйте нашим рекомендациям, в частности, ставьте себе цели:

- повышающие качество вашей жизни (ориентация на важность, процесс, людей, состояния), а не понижающие его (ориентация на срочность, результат, вещи/деньги, тщеславие);

- в значимых для себя сферах (личное развитие, карьера, отношения), помимо профессиональной;
- на краткосрочную перспективу (от 1 дня до 1 года). Чем чаще вы будете достигать своих целей (даже в ежедневном планировании), тем чаще вы будете подпитывать себя мощным ресурсом самоуважения, уверенности в себе, благодарности себе и чувством контроля над качеством собственной жизни.

Для выходов из стрессовых ситуаций, состояния тупика и выгорания примените технику «Разговор с будущим Я». Представьте себя через 5–10 лет. Вы успешно справились с возникшей непростой ситуацией, получили ценный опыт и вышли на новый уровень сознания. Сосредоточьтесь на своих внутренних ощущениях и задайте вопросы самому себе из настоящего в будущее: «Расскажи, как ты вышел из этого состояния?», «Что тебе помогло?», «С какими препятствиями столкнулся?», «Как справился?», «Что ты делал, чтобы достигнуть нового уровня?» Пусть ваше будущее «Я» станет ментором для вас настоящего.

### 9.2.2. Навык № 2. Ресурсная фокусировка внимания

Между фокусом нашего внимания и нашим ощущением счастья есть тесная связь. «То, кем вы являетесь, что вы думаете, чувствуете и делаете, что вы любите, есть сумма того, на чем вы фокусируете свое внимание. По сути, то, на чем мы выбираем фокусироваться, и то, что предпочитаем игнорировать, определяет качество нашей жизни и уровень счастья в ней», – пишет в своей книге «Внимание и сфокусированная жизнь» писательница и ученый Винифред Гэллахер<sup>1</sup>.

Качество нашей жизни зависит от того, фокусируемся ли мы (1) на проигрыше (в суде или на переговорах), сложностях (задач), кризисах (проблемах), критике или (2) на ценном полученном опыте, интересных возможностях для роста, решениях, полезной обратной связи. И дело не в позитивном мышлении (о его вреде мы уже писали в параграфе 3.1). Важно осознанно фокусироваться на том, что несет для нас ресурс и развитие, а не вызывает стресс и деструктивные эмоции.

Фокус – это невероятная энергия, которая меняет то, как мы думаем, как мы чувствуем и что мы делаем в любой момент. Когда мы меняем наш фокус, мы меняем нашу жизнь.

---

<sup>1</sup> Winifred Gallagher. Attention and the Focused Life. Penguin Books; Reprint edition, English, 2010. См. также лекцию Winifred Gallagher для Microsoft Research. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JhrdX19sJD8> (дата обращения: 12.12.2020).

«Страдания неизбежны, но то, как мы на них реагируем, – личный выбор. Эту свободу не способны отнять ни угнетение, ни оккупация».

**Далай-лама XIV, Д.М. Туту, Д. Абрамс**  
**«Книга радости. Как быть счастливым в меняющемся мире»<sup>1</sup>**

В качестве упражнения понаблюдайте<sup>2</sup> в течение 2 недель, на чем вы преимущественно фокусируете свое внимание, и честно ответьте себе на следующие вопросы:

1. На чем вы преимущественно фокусируете ваше внимание? Это дает вам ресурс или вгоняет в стресс?
2. Есть ли в вашей жизни что-то, что может давать вам ресурс, но вы по каким-то причинам это игнорируете? Это может быть что-то важное, но воспринимаемое как должное (например, отношения с близкими, чудесная семья), или позабытое, заброшенное (например, хобби, увлечение, обучение).
3. Как вы можете изменить ваш фокус внимания, чтобы он дал вам большие ресурсы?
4. Что изменится в вашей жизни, если вы осознанно усилием воли начнете менять ваш фокус с деструктива на ресурс (включите в фокус своего внимания личное развитие, отношения со значимыми людьми, увлечения)?
5. Что вы будете делать ежедневно, чтобы развить в себе навык ресурсной фокусировки своего внимания?

Для развития навыка ресурсной фокусировки своего внимания вы можете использовать медитативные техники. Например: «Утренняя практика намерения» – для начала дня, «Медитация радости: восемь столпов» – для настройки сознания на гармонию и истинное счастье, «Медитация завершения дня» – для проверки выполнения своего намерения, благодарности и мысленной настройки на следующий день<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Далай-лама XIV, Д.М. Туту, Д. Абрамс. Книга радости. Как быть счастливым в меняющемся мире. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2020. С. 384.

<sup>2</sup> Здесь вам может помочь практика ведения «Дневника чувств», правила ведения которого мы описывали в главе 8 «EQ юриста как навык управления собой и своими проявлениями».

<sup>3</sup> Все указанные практики подробно описаны в книге: Далай-лама XIV, Д.М. Туту, Д. Абрамс. Книга радости. Как быть счастливым в меняющемся мире.

### 9.2.3. Навык № 3. Забота о том, что больше тебя

Заикленность на себе часто является причиной стресса для юриста и источником его переживаний. Вспомните свои ощущения и чувства в моменты публичных выступлений, на переговорах, в суде... Очень часто они сконцентрированы только на нас самих и ни на ком более. Когда юрист заиклен на себе, вся его «вселенная» сужается до него самого (как он стоит, как и что говорит, всем ли нравится, эффективно ли продает свои услуги и т.д.). Такой подход неминуемо ведет к очень деструктивному и стрессовому состоянию.

Выйти из такого деструктивного состояния помогает смещение фокуса на других людей, т.е. сострадательная забота о благополучии окружающих, чтобы другим было хорошо (чтобы был доволен доверитель, судья разобрался и принял справедливое решение, чтобы содержание доклада оказалось полезным аудитории, чтобы контрагент в переговорах тоже реализовал свой интерес и вместе вы нашли устраивающее всех решение, чтобы стороны в медиации разрешили свой конфликт и договорились и пр.).

Не существует как таковых понятий «профессиональный бренд», «клиентоориентированность», «продажа юридических услуг». Есть забота. Забота о доверителе, о судье, об аудитории, о коллегах, команде, руководителе. Когда мы исходим с позиции заботы о других, мы смещаем фокус с себя на то, какую ценность принести и как помочь. И такое смещение фокуса становится ресурсом для нас и подзаряжает нас самих.

Это своего рода мудрый эгоизм. Не эгоизм глупца, когда человек думает только о себе, забывая о других и используя окружающих ради достижения своих целей, а эгоизм, опираясь на который мы заботимся о других людях, помогаем им, тем самым обретая смысл, радость и счастье для себя самих. Для счастья необходима забота о других, служение более высокой и масштабной идее, чем простое следование собственным интересам.

Всемирно известный психолог Виктор Франкл в своей книге «Сказать жизни «Да!»»<sup>1</sup> описывает жизнь психолога (свою жизнь) в фашистском концлагере. Находясь в ужасающих условиях, спя голым на холодном бетонном полу, роя мерзлую землю в котлованах, таская тяжелые камни, он думал о том, как он будет стоять на кафедре университета и рассказывать студентам о том, как можно выживать в самых нечеловеческих условиях. И не просто выживать, а жить

---

<sup>1</sup> Виктор Франкл. Сказать жизни «Да!» Психолог в концлагере. М.: Альпина Диджитал, 2012. С. 140.

и вдохновлять других, помогать другим, создавать новое направление в психологии. Виктор Франкл пишет, что первыми в концлагере погибали те, кто терял надежду, смирялся со своей смертью, переставал фокусироваться на будущем, на жизни. Психолог Ричард Логан, изучавший людей, которые сумели выжить в тяжелейших условиях (полярников, затерянных в Арктике, узников концентрационных лагерей), пришел к выводу, что всех выживших объединяла одна общая черта – «неэгоцентричный индивидуализм»<sup>1</sup>, т.е. наличие важной цели, стоящей выше личных интересов, на которой фокусировалось все их внимание.

Виктор Франкл сформулировал блестящую мысль: «Не стремитесь к успеху любой ценой – чем больше вы фиксированы на нем, тем труднее его достичь. Успеха, как и счастья, нельзя достичь, они приходят сами собой, как побочный эффект направленности человека на что-то большее, чем он сам»<sup>2</sup>.

#### 9.2.4. Навык № 4. Постоянное развитие

Там, где есть движение и развитие, нет места застою и выгоранию. Мы уже писали о целительном действии состояния «потока» или, как его еще называет Михай Чиксентмихайи, «оптимальное переживание». Напомним, что чем чаще человек находится в состоянии «потока», тем более высокую оценку он дает качеству своей жизни в целом. Такие люди значительно чаще называют себя «сильными», «активными», «творческими», «сосредоточенными», «мотивированными».

Одним из условий создания у себя такого ресурсного состояния является управление балансом уровня развития своих навыков и сложности выполняемой вами задачи, что по своей сути и есть предпосылка постоянного развития. Давайте проиллюстрируем этот тезис диаграммой создания «потокowego» канала.

Предположим, что приведенный ниже график (рис. 29) описывает возможные варианты развития профессионального пути адвоката Александра. На осях этого графика отложены: (1) уровень развития навыков Александра и (2) сложность выполняемых им задач. Буквой А1 обозначена точка старта юридической карьеры Александра. Он выпускник юридического факультета, принятый на свою первую

<sup>1</sup> Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2019. С. 461.

<sup>2</sup> Там же.

работу в адвокатское бюро, с энтузиазмом выполняющий любые поручения. В этот момент у него практически отсутствуют какие бы то ни было навыки. От него требуется просто быть усердным и внимательным, правильно готовить претензии и доверенности. Это ему дается легко, и Александр работает с огромным удовольствием. На этом уровне он, вероятно, будет испытывать ощущение «потока», ведь уровень сложности поручаемых ему задач соответствует его навыкам начинающего юриста.

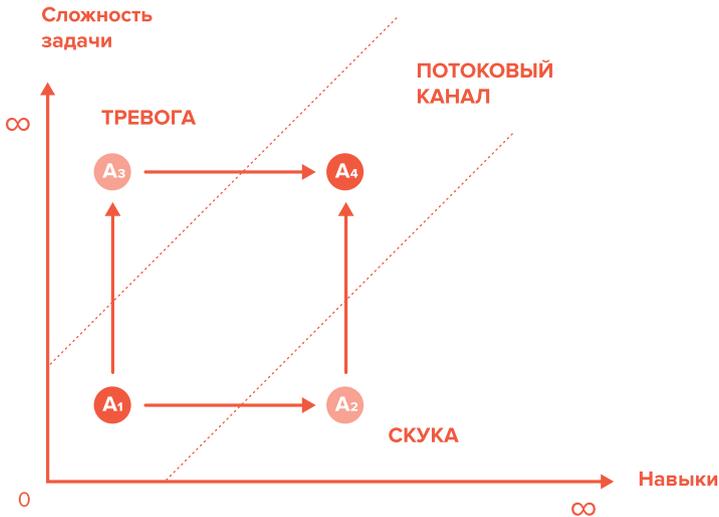


Рис. 29. Потоковый канал М. Чиксентмихайи

Подготовив 10 (20, 30, 50...) претензий и доверенностей, Александр, скорее всего, заскучает (A2). А может быть, он проявит свою проактивность и возьмется за более сложные поручения (например, за написание искового заявления или даже захочет выступить в суде). Но в этой точке (A3) Александр начнет сильно тревожиться из-за того, что ему не хватает навыков и опыта, а значит, риск ошибки слишком велик.

Как видно из графика, точки A2 («Скука») и A3 («Тревога») – настоящие зоны риска для Александра. Ведь именно здесь он может начать испытывать стресс и постепенно выгорать в своей профессии. К сожалению, такой сценарий развития событий встречается очень часто. Многие юристы постоянно ждут, что кто-то (руководитель, партнер, кто-то еще) придет и избавит их от скуки или тревоги. Ждут долго и, когда чуда не происходит, погружаются в стресс и выгорание.

Не надо никого ждать. Только мы сами отвечаем за качество нашей жизни. Если почувствовали скуку и (или) тревогу, спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы вернуть в свою профессию состояние «потока» и радости самореализации?» К примеру, если Александр заскучал (A2), вернуться в состояние «потока» ему поможет только повышение сложности выполняемых им задач. Поставив перед собой новую, более сложную цель, соответствующую уровню его навыков, Александр снова окажется в «потоке» (A4). Он может попросить более сложных задач у руководителя, а может и сам себе усложнить задачу. Например, инициировать внедрение в своей компании LegalTech-инструмента, автоматизирующего процесс подготовки претензий и доверенностей.

Если же Александр начал испытывать беспокойство (A3) при выступлении в суде (слишком сложной для него задачи), для возвращения к состоянию «потока» ему необходимо повысить уровень своих навыков. Например, пройти курсы ораторского или актерского мастерства, поработать со своей памятью или дикцией, развить навыки убеждения и пр.

Таким образом, и точка A1, и точка A4 графика соответствуют состоянию «потока». Хотя обе ситуации практически одинаково приятны, ощущения, испытываемые Александром в A1 и в A4, сильно различаются. Его состояние в A4 можно считать более «продвинутым», потому что оно предполагает более сложные задачи и требует от него большего профессионального мастерства.

«Истинное наслаждение зависит не от того, что мы делаем, а от того, как мы это делаем».

**Михай Чиксентмихайи. «Поток»<sup>1</sup>**

При этом нужно отдавать себе отчет в том, что ситуация A4 тоже не является константой. Если Александр будет долгое время готовить искивые заявления или выступать в суде, никак не меняя своих задач, он опять столкнется со скукой из-за утративших новизну задач. И снова для возвращения удовольствия, радости и «потока» в свою профессиональную деятельность Александру потребуется повысить уровень сложности своих задач выше уровня A4.

<sup>1</sup> Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2019. С. 461.

Этот график объясняет, почему «поток» способствует личностному развитию. Человек не может долго получать наслаждение, делая одно и то же. Чтобы избежать скуки, ему следует ставить себе новые цели и, достигая их, совершенствовать свои навыки. Такое постоянное поступательное движение от цели к навыкам и опять от новой цели к новым навыкам образует «поточковый канал», который является отличной профилактикой любого стресса и выгорания, позволяет влюбляться в свою профессию снова и снова, несет радость и счастье развития.

### 9.2.5. Навык № 5. Восстанавливающий отдых

Осознанный и структурированный отдых важен для развития навыка концентрации и фокусировки внимания. Однако отдых нужен юристу не только для того, чтобы работать более эффективно, но и для того, чтобы снижать воздействие стресса, подзаряжаться энергией, получать удовольствие, радость и счастье.

«Что для меня является ресурсом? Сон, прогулки на свежем воздухе, книги, общение. Но я не могу сказать, что работа вызывает у меня чувство усталости, так как она является моим любимым делом».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Но любой ли вид отдыха подзаряжает, дает ресурс и восстанавливает силы? Очень часто под отдыхом в бытовом смысле слова понимается «ничегонеделание», сопровождаемое просмотром лент соцсетей и сериалов, пустыми разговорами за бокалом вина и пр. И такой «отдых» подчас изматывает и вгоняет в апатию даже больше, чем напряженная работа. В соответствии с данными исследования Михая Чиксентмихайя во время работы лишь в 16% случаев отмечалась апатия, в то время как в свободное время апатия наблюдалась в 52% случаев<sup>1</sup>.

Давайте подключим осознанность и выясним, как отдыхаете лично вы и дают ли вам выбранные виды отдыха необходимый ресурс?

<sup>1</sup> Михай Чиксентмихайи. Указ. соч. С. 461.

### Упражнение «Как я отдыхаю»

1. Составьте топ-5 видов вашего отдыха.
2. Какую пользу несет вам эта деятельность?
3. Это вас восстанавливает или разрушает? Это потеря времени или хороший ресурс?

Важно отметить, что нет универсальных видов отдыха, которые подзаряжают и восстанавливают абсолютно всех. Для кого-то мощным, подзаряжающим на долгое время ресурсом является поход на рок-концерт или фестиваль. А кому-то после такого мероприятия (громкой музыки и ритма, толпы народа, постоянно мерцающих огней) нужно будет долго восстанавливаться.

«Преодолеть эмоциональное выгорание мне помогают созерцание природы, посещение любимых мест, хобби или спорт».

**Анна Грищенкова,**  
партнер Адвокатского бюро «КИАП»

При общении с практикующими юристами и адвокатами мы выяснили, что у всех абсолютно разные способы ресурсного восстановления.

#### • **Отношения**

Общение с детьми, любимыми и близкими, значимыми людьми, которые мотивируют и подзаряжают. Далай-лама считает<sup>1</sup> отношения с людьми главным источником истинной радости. Учеными доказано<sup>2</sup>, что чувство «общины» повышает стрессоустойчивость человека, увеличивает продолжительность его жизни и сокращает риск сердечно-сосудистых и иных заболеваний. Активная вовлеченность в любое сообщество единомышленников (семья, книжный или кино клуб, сообщество «любителей чего-угодно»), где человек может делиться своими знаниями, радостями, достижениями и горестями, провалами, получать поддержку, обогащать свою жизнь и жизнь окружающих, является мощным антистрессовым фактором, снижающим риск апатии, депрессии и выгорания. Примкните к интересным

<sup>1</sup> Далай-лама XIV, Д.М. Туту, Д. Абрамс. Книга радости. Как быть счастливым в меняющемся мире. С. 384.

<sup>2</sup> Малкольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2016. С. 270.

для вас сообществам или создавайте их сами – так вы сможете быть счастливее себе и окружающим<sup>1</sup>.

- **Природа**

По данным Дэниела Пинка, «перерывы, проводимые на природе, полезнее любых других. Близость растений и водоемов обладает могучим свойством восстановления душевных сил. После короткой прогулки на свежем воздухе люди возвращаются в офис в лучшем настроении и испытывают больший прилив сил по сравнению с теми, кто прогуливался по закрытому помещению. Даже во время микроперерывов посмотреть несколько минут из окна на окружающую природу значительно полезнее, чем созерцать стену. А если нет возможности выйти из здания, то лучше выбрать для отдыха помещение, в котором имеются комнатные растения»<sup>2</sup>.

- **Искусство**

Театр, опера, балет, музыка, книги (художественная литература, книги по личному развитию и психологии), участие в мастер-классах по рисованию и лепке. Исследователи из Дрексельского университета сообщают в своей статье в Art Therapy<sup>3</sup>, что занятия искусством помогают ослабить стресс. В эксперименте участвовало несколько десятков взрослых людей возрасте от 18 до 59 лет, которые в течение 45 минут рисовали, лепили или делали коллажи. После сеанса рисования, лепки и коллажирования уровень стрессового гормона кортизола у большинства снизился, и, по свидетельству самих участников эксперимента, они почувствовали себя лучше (в психологическом смысле). Кстати говоря, умение рисовать и лепить никакой роли не играло: у тех, кто был абсолютным профаном в создании любых артефактов, стресс снижался точно так же, как и у тех, кто основательно занимался искусством.

---

<sup>1</sup> Практика создания сообществ и общин очень распространена в США и только начинает развиваться в России. В США активно развиваются сообщества молодых родителей и родителей с «особыми» детьми, людей с различными заболеваниями, тех, кто хочет избавиться от самых различных пагубных привычек или разработать какие-то навыки, клубы любителей различных видов спорта и отдыха и пр.

<sup>2</sup> Дэниел Пинк. Тайм-хакинг. Как наука помогает нам делать все вовремя. М.: Альпина Паблишер, 2018. С. 363.

<sup>3</sup> Журнал «Наука и Жизнь». URL: <https://www.nkj.ru/facts/29031/> (дата обращения: 12.12.2020).

- **Ментальные практики**

Медитация, дыхательные практики – одни из наиболее эффективных способов для отдыха и восстановления. Они нейтрализуют гормоны стресса, освежают сознание и подхлестывают иммунную систему.

- **Физические практики**

Физические нагрузки (тренажерный зал, йога, цигун, восточные единоборства (тхэквондо, айкидо), танцы, ходьба, прогулки) дают возможность получить радость от тела и способствуют повышенной выработке эндорфинов – гормонов счастья. Эндорфины подавляют действие кортизола, что приводит к улучшению настроения и избавлению от депрессивных состояний. «Поток, йога и восточные единоборства имеют много общего – они нацелены на обретение состояния радости и полной самоотрешенности на основе концентрации, которая, в свою очередь, становится доступна через дисциплину тела. Свойственный повседневному опыту дуализм духа и тела сменяется их гармоничным единством и направленностью»<sup>1</sup>.

- **Релаксация**

Баня и сауна оздоравливают физически и психологически, по сути являясь природными антидепрессантами и успокоительными. Эффект воздействия этих процедур усиливают специальные травяные чаи и эфирные масла, которые продаются в готовом виде, – с эвкалиптом, мятой, пихтой, ромашкой, можжевельником и другими добавками. В условиях экстремально высоких температур бани и сауны организм испытывает стресс, что способствует психологической разрядке. А резкая смена температур в случае принятия контрастного душа после парной приводит к выбросу адреналина, который также очень хорошо подзаряжает энергией и позитивом. Релаксации способствуют и разнообразные спа-процедуры.

- **Места силы**

Кому-то достаточно нескольких минут или часов побродить по любимому месту (наши эксперты называли территорию Университета, где учились, смотровую площадку на Воробьевых горах в Москве, район, где родились и выросли, территории монастырей) или побыть там пару-тройку дней (на даче, в деревне, в природных заповедниках). Полученный заряд мощной энергии позволяет двигаться вперед к новым свершениям.

---

<sup>1</sup> Михай Чиксентмихайи. Указ. соч. С. 461.

«Мой способ восстановления – сменить вектор интеллектуальной работы и информационных потоков. Например, раз в год я на месяц запрещаю себе читать литературу по праву и перехожу на художественную литературу».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Это всего лишь примеры способов подзарядки для разных людей, которые могут вам подойти или нет. Но для того чтобы осознанно заниматься профилактикой стрессовых состояний в своей жизни и выгорания, нужно систематически восстанавливаться и подзарядаться при помощи тех видов отдыха, которые подходят именно вам. Чтобы составить свою индивидуальную программу восстановления и подзарядки, выполните следующее упражнение.

#### **Упражнение «Мои способы подзарядки»**

1. Выберите пять лучших способов вашей личной подзарядки. Что является вашим ресурсом, дает вам энергию, радость и удовольствие?
2. Как часто вы используете это сейчас?
3. Укажите пять лучших способов подзарядки, о которых вы слышали, но на себе еще не испытывали.
4. Составьте план по систематической ресурсной подзарядке на краткосрочный период (от 9 недель до 1 года). Он будет включать в себя уже испытанные вами способы и новые, которые вы будете тестировать.

Помните, что качественный отдых, который заряжает физически и эмоционально, нередко требует подготовки. Но как считает Катерина Ленгольд<sup>1</sup>, у планирования отдыха есть важное преимущество: предвкушение предстоящих ярких приключений делает нас счастливее.

<sup>1</sup> Катерина Ленгольд. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. С. 110.

# ЧАСТЬ III

## КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

### Глава 10. ЮРИСТ НА ПЕРЕГОВОРАХ

#### 10.1. Подготовка к переговорам

##### 10.1.1. Юрист на переговорах: в чем особенность?

Юристу часто приходится вести переговоры с самыми разными участниками – своими доверителями, контрагентами своих доверителей и их представителями, членами своей команды, руководителями, родственниками, друзьями, знакомыми и пр. Особенность заключается в том, что в разных случаях юрист может выступать в таких переговорах в трех разных ролях, как:

- **Личность**

При взаимодействии со своим работодателем, руководителем, командой, родственниками и знакомыми юрист выступает от собственного имени.

- **Исполнитель**

Когда юрист действует от имени своей юридической компании (например, в ходе переговоров юриста-консультанта о заключении договора оказания юридических услуг) или своего юридического департамента (например, обсуждая свое будущее юридическое заключение по сделке с представителем коммерческой службы).

- **Представитель**

Когда юрист действует от имени своего доверителя в коммуникации с контрагентом такого доверителя.

Все правила, алгоритмы и техники, описанные в настоящей главе в отношении переговоров, которые ведет юрист, применимы к его

действиям во всех трех ролях<sup>1</sup>. Однако для удобства изложения мы сфокусируемся на переговорах, в которых юрист выступает представителем. В таких переговорах есть как минимум три участника: (1) сам юрист, (2) его доверитель и (3) контрагент его доверителя. С точки зрения взаимодействия этих участников мы и рассмотрим два блока переговорного процесса:

- подготовку к переговорам и
- ведение переговоров.

Сразу стоит оговориться, что техник и моделей подготовки к переговорам и их ведения огромное множество, каждый вправе выбирать те из них, что ему по душе.

### 10.1.2. Подготовка по модели GROW

Ранее мы рассматривали модель GROW применительно к стратегии карьерного развития, однако она может быть полезной и при подготовке к переговорам, являясь по своей сути структурированным алгоритмом прояснения следующих информационных блоков:

- 1) цель переговоров;
- 2) существующая ситуация;
- 3) варианты достижения цели;
- 4) план действий по достижению цели переговоров.

Модель GROW работает эффективно, если юрист выполняет следующие условия:

- **Активно вовлекает доверителя в подготовку**

Доверитель может не осознавать последствий достижения собственной цели, не видеть более эффективных вариантов ее достижения с точки зрения законодательства. При этом юрист не должен думать за доверителя и брать на себя ответственность решать, как тому будет лучше. Вы видите лишь вершину айсберга, не знаете множество нюансов бизнеса вашего доверителя и его истинных потребностей. Поэтому лучшее решение – активное вовлечение доверителя в подготовку к переговорам.

---

<sup>1</sup> При этом нужно учитывать, что для ролей юриста «Личность» и «Исполнитель» правила, алгоритмы и техники, описанные в настоящей главе, применимы в контексте коммуникации с контрагентами (т.е. в переговорах юриста с доверителем относительно оказания юридических услуг доверитель является для юриста контрагентом, а не лицом, которое доверило ему представление его интересов в этой коммуникации).

- **Проявляет проактивность**

Юристу важно уметь «организовывать» своего доверителя, задавая ему правильные вопросы «на берегу», уметь вставать на позицию доверителя и его контрагента, мыслить за рамками правовых категорий, применяя знания смежных дисциплин (психологии, бухгалтерии, финансового анализа, технологии производства и т.д.) или привлекая соответствующих внешних экспертов.

Задайте себе и доверителю следующие вопросы по модели GROW:

ЗНАЧЕНИЕ	ВОПРОСЫ ЮРИСТА К СЕБЕ И ДОВЕРИТЕЛЮ
<b>G (Goal)</b> – цель	<p>Какова цель этих переговоров для моего доверителя? Зачем ему достижение этой цели переговоров? Почему это для него важно? Для кого еще будет важен результат переговоров? Какие последствия (как положительные, так и отрицательные) могут возникнуть с достижением этой цели? Как доверитель поймет, что он достиг цели?</p> <p>Какого результата ожидает от меня доверитель в рамках переговоров? Как он видит себе стратегию поведения на переговорах? Хочет ли он сохранить отношения со своим контрагентом или, наоборот, предпочитает продать свое решение? Как он хочет, чтобы я действовал(а): агрессивно и напористо или, наоборот, мягко и незаметно?</p>
<b>R (Reality)</b> – реальность	<p>Какова текущая ситуация? В чем причина возникновения конфликта (разногласия)? Какие препятствия мешают достичь той цели, к которой мы стремимся? Какие ресурсы (деньги, люди, связи, возможности) у нас уже есть, чтобы достичь цели? Известна ли позиция противоположной стороны? Что известно противоположной стороне о нашей позиции?</p>
<b>O (Options)</b> – варианты	<p>Какие существуют варианты изменения текущей ситуации (юридические, финансовые, технические, логистические, личностные и пр.)? Как устранить препятствия и помехи? Какие ресурсы понадобятся в будущем? Каких экспертов (финансистов, технологов, производителей, бухгалтеров и пр.) нам стоит привлечь? Какие заключения получить? Какой из описанных вариантов максимально привлекателен с моей точки зрения? А с точки зрения доверителя? Почему? Есть ли для спорящих сторон общие непоколебимые авторитеты, которые могут их рассудить или дать совет?</p>

ЗНАЧЕНИЕ	ВОПРОСЫ ЮРИСТА К СЕБЕ И ДОВЕРИТЕЛЮ
<b>W (Will)</b> – действия	Определяем пошаговый план: каков порядок действий по выбранному(-ым) варианту(-ам) достижения цели? Кто будет ответственным за каждый этап достижения цели? Цель может быть достигнута уже в результате планируемых переговоров? Или потребуются дополнительные встречи (итерации)? Каковы сроки (конечный, промежуточные)?

### 10.1.3. Определение зоны возможного соглашения

На этапе подготовки к переговорам юристу важно совместно с доверителем определить зону возможного соглашения (Zone of Possible Agreement, ZOPA<sup>1</sup>). ZOPA – это диапазон пересечения взаимных интересов сторон переговоров (рис. 30).



Рис. 30. Определение ZOPA

Разберем определение ZOPA на примере договора купли-продажи. С одной стороны у нас покупатель, с другой – продавец. Очевидно, что у этих сторон разные интересы: продавцу важно продать подороже, покупателю – купить подешевле.

Итак, у продавца есть представления о максимальной цене, за которую он хочет продать вещь. Допустим, идеальной для него будет цена 120 руб. (будем называть этот максимум «вход»<sup>2</sup>). И есть минимум – 70 руб., цена, ниже которой он опуститься не готов (будем называть этот минимум «выход»<sup>3</sup>).

<sup>1</sup> В некоторых источниках эту категорию также называют «Зона торга».

<sup>2</sup> «Вход» означает максимально выгодное для стороны предложение, с которого она «входит» в процесс переговоров и начинает обсуждение.

<sup>3</sup> «Выход» – это минимально приемлемое для стороны предложение, в случае отклонения которого она «выходит» из переговоров и заканчивает обсуждение.

У покупателя тоже есть «вход» (50 руб.), за который он в идеале готов купить товар, и есть «выход» (100 руб.) – весь бюджет, предусмотренный на эту покупку. С ценой выше 100 руб. переговоры бессмысленны, потому что у покупателя нет средств. Пересечение двух диапазонов «входов» и «выходов» и образует ZOPA, которая здесь равна 30 руб. (от 70 до 100 руб.).

Определив ZOPA, юрист получает:

- «точки невозврата» и идеальные сценарии («вход» и «выход») по каждому переговорному вопросу;
- диапазон поиска вариантов достижения цели обеих сторон переговоров.

Отсутствие ZOPA может говорить либо:

- о необходимости поиска альтернативного варианта за рамками обсуждаемого диапазона (например, предоставление дополнительных гарантий, изменение сроков, технологии производства, схемы сделки и пр.); либо
- об отсутствии взаимной заинтересованности сторон и невозможности соглашения.

При определении ZOPA юристу следует руководствоваться следующим:

- ZOPA определяется не только по цене (юристы вообще редко решают коммерческие вопросы), но и по самым разным техническим, юридическим и другим вопросам – срокам, гарантиям, ответственности и т.д.;
- юристу необходимо знание «входа» и «выхода» своего доверителя по каждому вопросу переговоров. Если юристу не хватает опыта для их определения, важно привлечь к решению этой задачи самого доверителя, представителей коммерческой, технической службы, бухгалтеров, других экспертов и пр.;
- для определения ZOPA нужно знать «входы» и «выходы» обеих сторон (не только своего доверителя). Для определения диапазона контрагента потребуется провести исследование, возможно, с привлечением финансовых, технических и иных экспертов. И сделать это нужно заранее, до переговоров.

Для определения ZOPA контрагента юрист может:

- **Задать вопрос контрагенту**

Конечно, наивно надеяться, что на вопрос: «Скажите, пожалуйста, за какую минимальную цену вы готовы продать?» вы получите честный ответ. Скорее всего, вам озвучат сумму, которая

будет завышена. Но есть вероятность, что она может сразу попасть в диапазон вашего доверителя. В любом случае это будет неким полезным примерным (!) для вас ориентиром. Соглашаться же с озвученным предложением сразу нельзя ни в коем случае (но об этом чуть ниже).

- **Проанализировать рынок**

Проанализируйте деятельность конкурентов, сравните стоимость и условия предоставления аналогичных товаров и услуг на рынке. В открытых источниках можно найти отчеты о финансовом состоянии той или иной сферы, в которой вы планируете заключить договор. Проверьте данные о финансовом состоянии контрагента (не находится ли он в стадии банкротства, нет ли в отношении него открытых судопроизводств и т.д.). В Сети есть множество сервисов, помогающих провести такое исследование.

#### 10.1.4. Таблица Negotek Prep



Модель GROW является наиболее простым алгоритмом подготовки к переговорам. Более комплексную подготовку юристу поможет осуществить таблица Negotek Prep, описанная гуром переговоров Гэвином Кеннеди<sup>1</sup>. Шаблон таблицы на основе Negotek Prep для подготовки к переговорам можно скачать, воспользовавшись приведенным QR-кодом.

Табличный вид не панацея. Юристу совершенно не обязательно перед каждым переговорами составлять подобную громоздкую таблицу. Давайте относиться к ней как к чек-листу, по которому стоит пройтись при подготовке к любой важной коммуникации.

Основные информационные блоки подготовки юриста к переговорам.

##### 1. Мои интересы

Речь идет о личных интересах юриста на планируемых переговорах. В идеале у представителя не должно быть личных интересов, отличных от интересов представляемого им лица. Но если такие интересы все-таки присутствуют, задайте себе вопрос: «В чем мой личный интерес на этих переговорах?» Поищите ответ на него за рамками

---

<sup>1</sup> Гэвин Кеннеди. Переговоры: Полный курс: пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Диджитал, 2018. С. 580.

простого «договориться»<sup>1</sup>. Возможно, вам нужно получить от контрагента ценную информацию, познакомиться с нужными людьми, проявить себя профессионалом для дальнейшего карьерного роста, установить контакт для получения в будущем более крупных проектов и т.д. Именно эти интересы будут определять вашу стратегию поведения в переговорах и именно о них стоит помнить во время эмоционально напряженных и провокационных коммуникаций.

## 2. Стратегическая цель

Какова стратегическая цель моего доверителя? Иногда нужно тактически проиграть, чтобы стратегически выиграть. Ответ на вопрос о стратегической цели также помогает определить стратегию переговоров. Вашему доверителю сейчас важно заключить эту сделку, сильно уступив по ключевым позициям, потому как этот проект влияет на развитие по новым направлениям или создание коалиции с важным партнером? А может быть вашему доверителю стратегически выгоднее не идти на уступки и придерживаться самой жесткой позиции?

Важно, чтобы понимание юристом стратегической цели переговоров соответствовало цели, стратегии развития и видению его доверителя. Поэтому, начиная с этого вопроса и до вопроса № 6 включительно, крайне необходимо активно вовлекать в обсуждение доверителя.

## 3. Тактические императивы

Какие моменты для вас и вашего доверителя являются принципиальными (Deal Breaking Points). Контрагент должен будет их принять, если заинтересован в сделке (концепция Take It or Leave It)? Это может быть предоплата, предоставление гарантий, страхование профессиональной ответственности, сроки и пр.

## 4. Позиция

Оценка силы позиции имеет ключевое значение при разработке стратегии переговоров. Очевидно, что то, чьи интересы вы представляете (крупного монополиста или небольшого ООО) и кто ваш контрагент (заинтересованный в вашем доверителе партнер или представитель властных структур), сильно влияет на вашу переговорную стратегию.

---

<sup>1</sup> Часто юристы вообще не исследуют этот вопрос, и в результате совершенно бессознательно их основные интересы начинают сводиться к тому, чтобы «продать» свою позицию (причем именно свою, а не доверителя) и произвести впечатление (показать свой «высочайший» уровень).

Оценить свою силу в переговорах поможет метод Аткинсона (рис. 31). Для этого надо сравнить две категории потерь контрагента: если он откажется договариваться с вашим доверителем и если согласится (пойдет на уступки). Если потери контрагента от отказа значительно превысят потери от согласия, позиция вашего доверителя в переговорах сильна, и вы можете смело управлять процессом. В противоположном случае нужно будет тщательно продумать варианты поиска альтернативных решений и «мягкого» управления.

$$\text{СИЛА ПОЗИЦИИ} = \frac{\text{ПОТЕРИ ДРУГОЙ СТОРОНЫ ОТ ОТКАЗА}}{\text{ПОТЕРИ ДРУГОЙ СТОРОНЫ ОТ СОГЛАСИЯ}}$$

Рис. 31. Оценка силы позиции (метод Аткинсона)

Существует универсальное правило переговоров: **«Нужда – самый сильный ослабляющий фактор»**.

Проявить «нужду» своей стороны – самая серьезная ошибка переговорщика. Почувяв «нужду», жесткие переговорщики начинают безжалостно атаковать, предъявляя все новые и новые требования.

Конечно, есть объективные факторы, влияющие на возникновение «нужды»:

- зависимость (доля рынка, уникальность предложения, экспертизы, технологии, престиж и пр.);
- отсутствие альтернативы;
- неблагоприятные последствия в случае незаключения сделки (финансовые потери, репутационные риски, разрыв деловых отношений, увольнение и пр.).

Объективные факторы возникновения «нужды» могут быть неочевидными для вашего контрагента. Поэтому (1) самому акцентировать на них внимание на переговорах точно не стоит, (2) с ними хорошо работают техники BATNA и WATNA (подробнее о них мы расскажем ниже).

Кроме объективных факторов на возникновение нужды сильно влияют субъективные факторы – так называемый фактор FUD:

- **F** (fear) – Страх;
- **U** (uncertainty) – Неуверенность;
- **D** (doubt) – Сомнения.

Субъективными эти факторы названы потому, что находятся они исключительно в голове переговорщика и могут совершенно не соответствовать реальности. Страх, неуверенность, сомнения могут разрушить даже самую сильную позицию. Они подают жесткому переговорщику сигнал – «можно бить», и удары не заставят себя ждать.

В работе с фактором FUD юристу крайне важны осознанность, анализ собственного состояния и состояния своего доверителя, а также управление соответствующими проявлениями.

### 5. Усиление позиции

Лучший способ повысить уверенность и нивелировать влияние фактора «нужды» (как у себя, так и у своего доверителя) на переговорах – продумать альтернативные варианты «В» и «С».

Задача юриста на этапе подготовки к переговорам – максимально усилить позицию доверителя, особенно в диапазонах, не входящих в ZOPA. Юрист прямо обозначает доверителю, что запасные варианты исследуются не для ухода юриста от ответственности, а для психологического усиления позиции доверителя, что это важный этап подготовки к любым переговорам.

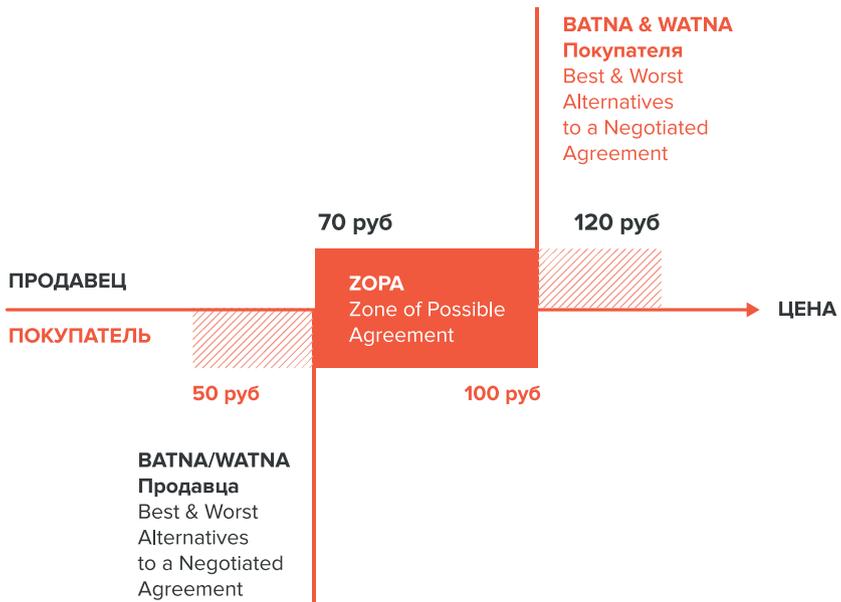


Рис. 32. Определение BATNA и WATNA

Планом «В» мы называем лучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (Best Alternative to a Negotiated Agreement, **BATNA**). Это другие контрагенты, аналоги товаров (услуг), возможности, которые можно использовать в случае, если достигнуть соглашения в рамках текущих переговоров не получится.

План «С» – худшая альтернатива обсуждаемому соглашению (Worst Alternative to a Negotiated Agreement, **WATNA**). Это самое неприятное, что может произойти, если на этих переговорах договориться не удастся. WATNA – отличный способ справиться со страхом того, что не удастся достичь договоренности. Понимание того, что ничего страшного не произойдет, если прямо сейчас договор заключен не будет, способно творить чудеса. Главное – проговорить с доверителем план «С» на этапе подготовки, а не в процессе переговоров, когда под давлением контрагента доверитель готов согласиться с любыми условиями.

Рисунок 32 показывает, что покупателю следует продумать свои BATNA и WATNA для цены, превышающей 100 руб. (ведь больше у него денег нет). При этом продавец продумывает свои BATNA и WATNA для цены ниже 70 руб. (для него нет смысла продавать дешевле). Юристу следует осознавать и собственный план «С» на случай неблагоприятного исхода переговоров. Это помогает сильно повысить уверенность в себе, а следовательно, усилить переговорную позицию в целом. Как правило, самыми страшными последствиями неудавшихся переговоров могут стать подрыв репутации, финансовые последствия и увольнение. Все эти последствия можно успешно пережить и, может быть, даже извлечь из них новый опыт и возможности. Честное принятие самых страшных последствий может значительно усилить позицию. Попробуйте!

Вопросы юриста к доверителю и себе в категориях BATNA и WATNA:

1. Что будет, если мы не договоримся?
2. Что может быть самым худшим вариантом для меня?
3. Что будет лучшей альтернативой в случае провала переговоров (план «В»)?
4. Что вы будете делать в самом худшем варианте (план «С»)?
5. Можете ли вы довольствоваться BATNA и готовы ли вы к WATNA?
6. Переговорные вопросы.

Подготовка переговорных вопросов осуществляется в три этапа:

1. Определяем полный перечень вопросов, решение по которым необходимо принять на переговорах.

2. Ранжируем вопросы по концепции НИТ. Все вопросы для обсуждения делим на вопросы (1) обязательные (Have to Have), (2) желательные (Intend to Have) и (3) вопросы для торга (Tradable Issues).
3. Определяем по каждому переговорному вопросу «вход» и «выход». Если нужно, привлекаем для этого доверителя, технических, финансовых и иных специалистов.

Переговорные вопросы определяются и ранжируются не только для составления повестки и определения порядка обсуждения. Это также делается для определения объектов торга и формирования пакетных предложений.

Сложнее всего договориться, если приоритеты вопросов окажутся идентичными. Проще, когда приоритетность вопросов различается частично или полностью, например, если важный для нашего контрагента (Н-вопрос) непринципиален для нас (I-вопрос). Так, *срок* мы можем обеспечить за счет важной (Н-вопрос) для нас, но не принципиальной для контрагента (I-вопрос) *цены* (повысить свою цену, обеспечив поставку в более короткий срок). Мы также можем усилить свое предложение вопросом для торга (Т-вопрос) (выказать готовность осуществить своими силами разгрузку товара).

### **7. Мои обоснования**

Приготовьте подробные обоснования по каждому переговорному вопросу (почему именно такая цена, срок, гарантия и пр.). Подготовленный контрагент обязательно попросит вас все объяснить. От того, насколько уверенно вы сможете отвечать, будет зависеть статус вашей позиции на переговорах.

### **8. Возражения контрагента**

Думайте на несколько шагов вперед. Смените позицию и посмотрите на ваши обоснования с точки зрения вашего контрагента и разбейте их. Это очень важная часть подготовки к переговорам. Именно на этом этапе возможны сильные эмоциональные реакции и провокации. Если вы заранее проработали возможные возражения и реакции контрагента, риск подвергнуться эмоциональному захвату и среагировать неконструктивно значительно снижается.

### **9. Мои ответные реакции**

Что вы будете делать в ответ на реакции вашего контрагента (если он прервет переговоры и покинет переговорную комнату, перейдет на личности и будет говорить с вами на повышенных тонах,

скажет «нет, это неприемлемо» и пр.)? В мельчайших деталях продумайте ваши ответные реакции. Безусловно, всего не предусмотреть, но, проделывая это упражнение, с каждым переговорами вы будете становиться опытнее и удивить вас будет намного сложнее. Вы будете знать, что сделает ваш контрагент еще до того, как он сам решит поступить тем или иным образом. Это и называется «быть больше, чем юрист»!

### 10.1.5. Подготовка по модели ПИП

Подготовку по модели ПИП можно сочетать с подготовкой по Negotek Prep. Эти модели отлично дополняют друг друга.

Суть модели ПИП заключается в формировании повестки переговоров и подготовки к ним по следующему алгоритму:

- **П** – потребность (В чем нуждаются ваш доверитель и его контрагент?);
- **И** – интересы (Зачем это доверителю и его контрагенту? Почему это важно для доверителя и для контрагента?);
- **П** – повестка (Что и как нужно будет обсудить?).

Рассмотрим этот алгоритм подготовки более детально.



Рис. 33. Подготовка по модели ПИП

#### 1. Актуализация истинных потребностей и интересов

Потребность очень часто видится доверителем слишком узко (вернуть деньги, наказать обидчика, взыскать штраф и пр.). Но имен-

но ее (потребность) доверитель часто озвучивает в качестве первичного запроса при обращении за юридической помощью.

Задача юриста – «копать» глубже и исследовать истинные интересы доверителя. Деньги вообще редко бывают настоящим интересом – часто они являются некой мерой справедливости, нужны на что-то или для чего-то.

Юристу важно помнить о том, что достижение поверхностной цели доверителя, которая противоречит его истинным интересам (пусть даже обеспеченное на высочайшем уровне с точки зрения юридической техники), не приведет доверителя к удовлетворению. Наоборот, он может быть даже недоволен результатом работ юриста, несмотря на то, что именно об этом результате и просил.

Поинтересуйтесь, доверителю действительно нужно взыскать неустойку или гораздо важнее, чтобы работы были закончены? Что важнее – подать иск в суд и наказать нарушителя договора или сохранить делового партнера, несмотря на его временные финансовые трудности?

Нужно задать доверителю те же вопросы и в отношении контрагента, его потребностей и истинных интересов.

## **2. Последствия сорванных переговоров**

Первое, что обсуждается с доверителем после согласования повестки, – это последствия сорванных (провалившихся) переговоров. По сути, это WATNA, которую мы рассматривали выше («Что будет если мы не договоримся?»).

## **3. Формирование повестки переговоров**

Только после прояснения истинных интересов обеих сторон можно переходить к формированию повестки переговоров. При этом важно руководствоваться следующими принципами:

- Повестка по сути является результатом ранжирования переговорных вопросов по таблице Negotek Prep (как описано выше). В первую очередь обсуждаются Н-вопросы, во вторую – I-вопросы. Т-вопросы следует «приберечь» для торга.
- Повестка должна отражать общность интересов обеих сторон, а не только одной из них. Достигается это за счет формулировок: краткие емкие существительные, устойчивые словосочетания, отсутствие «не», деструктивных смыслов и оценочных категорий. Рассмотрим примеры и антипримеры формулировок для повестки.

НЕПРАВИЛЬНО	ПРАВИЛЬНО
<p>Обсуждение обстоятельств виновного причинения ущерба.  <i>Такой формулировкой мы сразу заявляем о вине и ущербе, провоцируя другую сторону на защиту или ответное нападение</i></p>	<p>Информация о происшествии.  <i>Такая формулировка абсолютно нейтральна и настраивает на прояснение ситуации</i></p>
<p>Уменьшение штрафа.  <i>Такой формулировкой мы сразу показываем свое несогласие с суммой штрафа и открываем свое намерение его уменьшить</i></p>	<p>Штраф.  <i>Нейтральная формулировка</i></p>
<p>Продление договора на новых условиях.  <i>Формулировка сразу раскрывает наше намерение установить новые условия</i></p>	<p>Продление договора.  <i>Нейтральная формулировка</i></p>
<p>Риски досрочного расторжения.  <i>Формулировка имеет негативный смысл, поскольку фокусируется на рисках</i></p>	<p>Порядок расторжения.  <i>Нейтральная формулировка</i></p>

- Повестку необходимо подготовить заранее и согласовать с обеими сторонами. Каждая из сторон имеет право внести свой вклад в составление повестки. Повестка, предложенная только одной стороной, может быть воспринята как давление и захват контроля над переговорами, что неминуемо приведет к сопротивлению и аннулированию повестки. Технически повестка направляется по электронной почте за приемлемый срок до начала переговоров и коротко обсуждается в течение первых 5–10 минут встречи.

#### 4. Финальное предложение

Финальное предложение – это наш «выход». Где та «точка невозврата», которую нам нельзя пересекать? После чего мы можем заканчивать переговоры и переходить к планам «В» или «С»? Финальное предложение не озвучивается контрагенту. Это последний рубеж, который можно сдать лишь в тех случаях, когда заинтересованность в сделке выше вреда от последствий таких масштабных уступок.

## 5. Первое предложение

Ваше идеальное предложение формулируется при подготовке к переговорам практически в последнюю очередь. Дело в том, что анализ последствий сорванных переговоров, а также формулирование финального предложения сильно «заземляют» первое предложение, делают его более реальным и обоснованным, а не «идеальным». Например, осознав, что провал переговоров может обернуться для него банкротством, доверитель может снизить свой первоначально желаемый «вход» по цене и по срокам поставки, тем самым сделав шаг навстречу к другой стороне и приблизив свое предложение к реальности.

## 6. Второе и последующие предложения

Второе и последующие предложения могут учитывать приоритетность переговорных вопросов сторон, включать пакетные предложения и альтернативные варианты.

Важно, что на самих переговорах обсуждение тех вопросов, которые были сформулированы на этапе подготовки по модели ПИП, происходит в обратном от описанного порядке: сначала коротко обсуждается повестка, затем следует первое (идеальное) предложение, а далее переговоры развиваются вплоть до финального предложения и выхода при самом неблагоприятном исходе.

### 10.1.6. Групповые переговоры

Часто юрист идет на переговоры не один, а в команде с генеральным директором, представителями коммерческой, технической или финансовой служб, другими юристами и т.д.

Основной ошибкой на таких переговорах является несогласованность действий их участников. Представители одной компании могут спорить, перебивать (поправлять) друг друга, говорить одновременно и пр. Это крайне непрофессионально и недопустимо в деловой среде<sup>1</sup>.

Современный юрист – это не просто специалист, «обслуживающий» бизнес в области права. По согласованию с доверителем юрист может брать на себя роль модератора переговорного процесса,

---

<sup>1</sup> В теории переговоров выделяют такой тип манипуляций, как «Растяжка», когда все участники команды переговорщиков говорят одновременно и невозможно определить ЛПР, процесс обсуждения затягивается, конструктив отсутствует. Ужасно, что в России такой способ ведения переговоров связан не с манипуляцией, а с простым отсутствием профессионализма и культуры ведения переговоров.

фасилитировать его и управлять результатами. Для этого юрист может из совокупности людей, направленных на переговоры от его компании, создать команду переговорщиков, в которой распределены бы пять базовых ролей: лидера, «второго пилота», эксперта, наблюдателя и протоколиста.

Роль определяется не статусом, а скорее умением самого партнера и востребованной функцией – собственник бизнеса или генеральный директор компании вовсе не обязательно должны быть лидерами на переговорах. Очень часто их намеренно ставят на роли наблюдателей.

Роли распределяются заранее. Также следует заранее договориться о «тайных знаках» в команде, означающих «прошу слова», «нужен перерыв», «не согласен», «это не так» или о любых других. Это могут быть определенные позы (например, когда кто-то из команды наклоняет корпус назад и убирает руки со стола), жесты или действия (протирание очков, касание запонок, украшений, касание руки или ноги лидера). Главное, чтобы эти действия были непонятны другой стороне. Избегайте передавать записки. Это разрушает контакт и настраивает контрагентов на недоверие.

РОЛЬ	ФУНКЦИЯ
1. ЛИДЕР <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Представляет компанию и ее интересы.</li> <li>Ведет переговоры.</li> <li>Принимает решения.</li> <li>Резюмирует договоренности.</li> <li>Предоставляет слово.</li> <li>Берет перерыв</li> </ul>
2. ВТОРОЙ ПИЛОТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Страхует Лидера и всегда поддерживает его авторитет.</li> <li>Может с разрешения Лидера задавать вопросы, чтобы выгадать время для Лидера, если ему нужно принять важное решение или эмоционально прийти в равновесие.</li> <li>Заменяет Лидера в случае, если тому необходимо прервать свое участие.</li> </ul>

<sup>1</sup> **Важно:** никто из команды не вправе перебивать Лидера, делать ему замечания, давать комментарии, противоречащие его позиции. Если кто-то из членов команды понимает, что что-то пошло не так (Лидер транслирует не соответствующую реальности информацию, теряет контроль над ситуацией и пр.), вмешаться можно, только взяв перерыв, согласованный или экстренный (опрокинутая чашка кофе, экстренный звонок и пр.).

РОЛЬ	ФУНКЦИЯ
	<p>Может взять слово или попросить о перерыве с разрешения Лидера и только в экстренных случаях без него</p>
<b>3. ЭКСПЕРТ</b>	<p>Является узким специалистом в определенной сфере (финансовая, техническая, юридическая и пр.), обладает более глубокой информацией о ситуации или бизнес-процессе, ориентируется в документах, может давать экспертные заключения, рекомендации</p>
<b>4. НАБЛЮДАТЕЛЬ</b>	<p>Наблюдает за процессом переговоров, эмоциональным состоянием своей команды и команды контрагентов. Отслеживает тактику контрагента. Эмоционально не вмешивается в процесс переговоров, сохраняет отстраненную позицию. Может взять слово или попросить о перерыве исключительно с разрешения Лидера</p>
<b>5. ПРОТОКОЛИСТ</b>	<p>Ведет протокол переговоров. Не переходит к следующему вопросу, пока не согласовали все формулировки по предыдущему. Задаёт вопросы по формулировкам исключительно Лидеру своей команды (тем самым психологически поднимая его авторитет). Лидер может делать акценты на важной для него информации и забирать «подарки» с помощью протоколиста через: «...внесите в протокол, пожалуйста». В случае, если протоколисты есть с обеих сторон: (1) захватывает инициативу и психологически считается главным тот, кто первым начал уточнять формулировки; (2) два протоколиста должны в конце переговоров свести тексты в один протокол</p>

Юрист может выступать Лидером или Вторым пилотом – так он внесет большой вклад в переговорный процесс. Однако все ситуативно, и команда может каждый раз перераспределять роли из соображений целесообразности и востребованности экспертизы.

В групповых переговорах следует придерживаться правила: за столом переговоров не должно быть неизвестных лиц. Обе команды должны представить каждого своего члена, назвав его должность и сферу ответственности (например, директор юридического,

финансового департамента, главный технолог, отвечающий за качество продукции, и т.д.). Из командных ролей озвучиваются только роли эксперта и протоколиста.

### 10.1.7. Коммуникационное поле переговоров

Коммуникационное поле переговоров – это совокупность деловых и личных связей между:

- сторонами переговоров и их представителями;
- лицами, которые влияют на ход переговоров;
- лицами, на которых отразится результат переговоров;
- лицами, мнение/позицию которых важно учитывать при заключении сделки.

Разберем коммуникационное поле в переговорах между юристом-инхаусом (пусть по позиции он будет главой юридического департамента) и юристом-консультантом, где мы будем на стороне юриста-инхауса.

На рис. 34 видно, что даже в переговорах между двумя юристами на самом деле присутствует множество других участников (будем называть их **стейкхолдерами**). При этом в коммуникационном поле юриста-инхауса есть как внутренние, так и внешние по отношению к нему стейкхолдеры.

#### **Внутренние стейкхолдеры юриста-инхауса<sup>1</sup>:**

- бизнес и сотрудники компании, в которой работает юрист: акционеры компании, генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческая, финансовая, логистическая, HR, маркетинг и иные службы;
- другие участники сделки: контрагенты, поставщики, подрядчики, которые также участвуют в сделке;
- другие лица (государственные органы, банки, нотариус и пр.), позицию которых или просто наличие которых необходимо учитывать в переговорном процессе и при составлении соглашения.

#### **Внешние стейкхолдеры юриста-инхауса:**

- юрист-консультант контрагента;
- юридическая компания юриста-консультанта, представляющего контрагента (управляющий партнер, партнер, глава практики, другие юристы);

---

<sup>1</sup> Ниже перечислены возможные стейкхолдеры в деловых сделках. В каждой конкретной сделке состав стейкхолдеров уникален и может включать лишь несколько из названных участников или дополнительных, не указанных в настоящей главе.

- сотрудники контрагента: глава юридического департамента, тот внутренний юрист, который является основным контактным лицом для консультанта, акционеры контрагента, генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческая, финансовая, логистическая, HR, маркетинг и иные службы;
- другие участники сделки и другие лица, как и у юриста-инхауса.



Рис. 34. Коммуникационное поле переговоров юриста-инхауса

На этапе подготовки к переговорам юристу необходимо проанализировать всех стейкхолдеров предстоящей сделки, как внутренних, так и внешних. Это поможет решить две задачи:

- **Обеспечить присутствие на переговорах лиц, принимающих решения (ЛПР)**

Согласовав повестку переговоров, юрист должен обеспечить присутствие на встрече всех ЛПР по каждому вопросу повестки, причем как со своей стороны, так и со стороны контрагента. Возможно, для решения финансового вопроса нужно обеспечить явку главного бухгалтера, для решения технологического вопроса – технолога, инженера и пр. Это поможет сократить количество раундов переговоров и предотвратить такие манипуляции, как «нам нужно это согласовать с...». Сегодня, когда удаленное участие в переговорах скорее стало нормой, для решения отдельных вопросов можно дистанционно подключать к переговорам нужных специалистов, так, чтобы они не тратили на переговоры неоправданно много времени.

- **Найти выход из тупика в переговорах**

Иногда переговоры заходят в тупик, а сделки рушатся. И это происходит не только потому, что юрист контрагента не хочет идти навстречу. Это может быть следствием скрытого влияния стейкхолдера, которого нет в переговорной комнате (акционера, партнера юридической фирмы, главного бухгалтера и пр.). Заблаговременное выявление таких ЛПР и приглашение их к дискуссии помогают находить выход в самых безвыходных ситуациях.

Иногда (особенно в ходе жестких переговоров) лицо, принимающее решение, намеренно не афишируют, а представляют его в качестве менеджера или обычного юриста. В таких случаях обращайте внимание на того, при звуке голоса которого все замолкают, на кого смотрят в спорных ситуациях, после чьих слов начинают смеяться, кто старается сидеть лицом к двери, обзвывая всю переговорную комнату.

### 10.1.8. Изучение контрагента и личности представителей

Важным этапом подготовки к переговорам является изучение контрагента и его представителей. В гл. 8 мы подробно разобрали алгоритм эффективной коммуникации «калибровка – сонастройка – ведение».

В переговорах калибровка контрагента начинается задолго до встречи в переговорной. Благодаря Интернету сегодня о контрагенте можно узнать практически все. Юристы могут пользоваться различными сервисами проверки контрагентов на добросовестность, банкротство, участие в судебных процессах и пр.

При изучении личности представителей контрагента обращайтесь на фотографии, размещенные ими в сети, содержание постов или блога, профессиональные и иные достижения. Такой анализ необходим прежде всего для примерного определения типа переговорщика, его ценностей и особенностей личности.

## 10.2. Ведение переговоров

### 10.2.1. Переговоры по алгоритму SCORE

Алгоритм SCORE (автор Роберт Дилтс) помогает юристам структурировать процесс ведения переговоров, разработать тактику и стратегию их ведения.

Суть этого алгоритма мы разобрали в параграфе 3.2 (рис. 5). Здесь же проиллюстрируем то, как этот алгоритм может применяться юристами на переговорах относительно задержки платежа по договору аренды (юрист действует со стороны арендодателя).

ЗНАЧЕНИЕ	ДЕЙСТВИЯ ЮРИСТА
<p><b>S (Symptoms)</b> – проблема и симптомы ее проявления</p>	<p>Первичное столкновение интересов и позиций сторон, которое в ситуации позиционного торга может восприниматься как проблема (конфликт). На этом этапе юристу важно собрать максимум информации о позиции сторон и первично заявляемых требованиях. Помните, что на этапе обсуждения позиций вам, скорее всего, озвучат первое (идеальное) предложение (по модели ПИП), на которое нельзя сразу соглашаться. При этом не стоит сразу занимать ни оборонительную, ни наступательную позицию. Пока ваша задача – сбор информации.</p> <p><i>Вопросы в переговорах по аренде:</i></p> <p>С какого дня и в каком размере возникла задолженность? Кто арендатор? Какие сотрудники арендатора имеют к этому отношение? Кто принимает решения с обеих сторон? Какие действия были предприняты сторонами для урегулирования ситуации и их результат?</p> <p>Задавайте и другие вопросы, исследуйте причину</p>

ЗНАЧЕНИЕ	ДЕЙСТВИЯ ЮРИСТА
<p><b>C (Cause)</b> – истинная причина проблемы</p>	<p>Анализируя причину конфликта интересов, юристу важно выяснить, какие потребности, опасения, факты объективной реальности и субъективные факторы стоят за озвученной позицией (причем как со стороны своего доверителя, так и со стороны его контрагента).</p> <p><i>Вопросы в переговорах по аренде:</i></p> <p>Что послужило причиной возникновения задолженности (чьи-то указания, халатность, недостаток средств, недобросовестные действия)? Каково финансовое состояние арендатора и что на него влияет? Как развивались отношения арендатора с арендодателем до возникновения задолженности? Задавайте правильные вопросы, выдвигайте гипотезы и осторожно их проверяйте. Искренняя заинтересованность в исследовании истинной причины конфликта в ваших интересах. Сначала стремитесь понять и только потом быть понятым</p>
<p><b>O (Outcomes)</b> – результаты, цель</p>	<p>Из проблемного состояния (анализ проблемы и ее причин) переводите переговоры в желаемое состояние, в котором больше ресурсов и конструктива.</p> <p><i>Вопросы в переговорах по аренде:</i></p> <p>Какого результата хочет достигнуть арендодатель (немедленного и полного погашения задолженности, включая проценты за пользование чужими денежными средствами, расторжения договора аренды с конкретными санкциями или согласования процедуры погашения (период, даты и суммы платежей))?</p> <p>Что будет считаться хорошим результатом переговоров для обеих сторон? Пересекаются (совпадают) ли цели сторон или противоречат друг другу? ОтSMARTуйте эти цели вместе со сторонами – проверьте их конкретность, измеримость, достижимость (в том числе с точки зрения законодательства), релевантность и определенность во времени. На этом этапе нет места позиционному торгу. Только поиск вариантов взаимовыгодного их достижения</p>
<p><b>R (Resources)</b> – ресурсы</p>	<p>Какие ресурсы уже есть и какие необходимо привлечь для устранения причины и ее симптомов, достижения результата и желаемых последствий?</p> <p><i>Вопросы в переговорах по аренде:</i></p>

ЗНАЧЕНИЕ	ДЕЙСТВИЯ ЮРИСТА
	<p>Что поможет устранить причины возникшей ситуации и достичь желаемого результата (кредит в банке, внутренний заем, обеспечительные меры, привлечение конкретных лиц (акционеров, главного бухгалтера и пр.) к переговорам, изменение структуры сделки)?</p>
<p><b>E (Effects)</b> – последствия достижения результата</p>	<p>У любого результата есть последствия, как положительные, так и отрицательные (коммерческие, технологические, правовые, межличностные), и юристу важно обсудить их со сторонами переговоров. В случае необходимости проявите экспертность в правовых вопросах – обозначьте конкретные последствия, риски, санкции. Но! После обозначения негативных последствий предложите варианты их минимизации или полного устранения.</p> <p><i>Вопросы в переговорах по аренде:</i></p> <p>Сколько времени займет поиск нового арендатора при расторжении договора аренды и каковы будут финансовые потери? Как достигнутый результат переговоров скажется на отношениях с арендатором? Как отразится результат переговоров на репутации их участников? Как отразится результат переговоров на отношениях арендодателя с другими арендаторами?</p>

### 10.2.2. Управление вопросами

Юристу следует управлять переговорным процессом, фасилитировать его. За основу такого управления стоит взять SMART-фасилитацию от Майкла Вилкинсона – Structured Meeting And Relating Techniques – структурированные техники проведения сессий и выстраивания связей<sup>1</sup>.

В основе фасилитации лежит психологический «эффект IKEA», согласно которому самый простой дешевый столик из ДСП, собранный своими руками, для нас в разы дороже купленного готового или подаренного. Мы ценим то, во что вложили собственные время, энергию, силы. Пришедшее к нам легко (даром) не ценится, а насильно

<sup>1</sup> Майкл Вилкинсон. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами. М.: Альпина Паблшер, 2019. С. 515.

навязанное (даже будучи правильным и обоснованным) вызывает лишь сопротивление. Из-за «эффекта IKEA» мы ценим и будем отстаивать (воплощать в жизнь) лишь те решения, которые приняли мы сами. К навязанным решениям мы как минимум равнодушны.

«Юристу нужно уметь аккуратно опрашивать своего доверителя на этапе подготовки и не связывать себя одним взглядом на ситуацию. Чтобы выстроить сильную позицию, важно учитывать сильные и слабые стороны истории».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

Именно поэтому показателем высшего мастерства для юриста является умение управлять групповым мышлением и ходом переговоров не через утверждения, а через вопросы – правильные вопросы, наводящие на правильные мысли и побуждающие к правильным действиям. При идеальном развитии событий ваш контрагент будет полностью уверен, что самостоятельно принял решение, к которому его никто не подталкивал.

Будьте осторожны с вопросами. Неправильные вопросы направляют на неправильные мысли. Например, избегайте вопросов с «не» (вы не против / не возражаете / вам не сложно / не проще ли / не хотели бы вы?). Такие вопросы лишь наводят на мысль, что можно не хотеть, быть против, возражать и пр. В результате можно получить соответствующие ответы.

«Главная ошибка юриста на переговорах – много говорить и мало слушать».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Забирайте при помощи вопросов «подарки». Представим, что ваш контрагент сказал, что ценит сотрудничество с вами или доволен качеством вашей работы. В этом случае вы можете «оттолкнуться» от его слов: «Вы сказали, что цените сотрудничество с нами, почему это важно для вас?», «Вы сказали, что изначально были довольны качеством работ. Скажите, почему вы решили работать с нами?»

Подарок, который вы не смогли забрать, вы пропустили. Забрав, вы зафиксируете его в общем поле переговоров и сознании вашего контрагента. При этом формулировка через вопрос спасает вас от сопротивления контрагента важной для вас информации. Ведь кажется странным сопротивляться собственным словам.

Есть универсальные вопросы, которые юрист может задать в роли фасилитатора:

- для исследования интересов и потребностей («Почему это важно для вас?»);
- для прояснения сказанного («Что вы имеете в виду?»);
- в случае, когда вы не понимаете, что делать с услышанной информацией («И?»).

Майкл Вилкинсон выделяет семь фасилитационных вопросов, которые могут помочь юристу эффективно управлять процессом переговоров:

- прямой исследующий вопрос;
- косвенный исследующий вопрос;
- резюмирующий вопрос;
- направляющий вопрос;
- перенаправляющий вопрос;
- продолжающий вопрос;
- расширяющий вопрос.

	Восприятие	Ответ обычного юриста	Ответ юриста-фасилитатора	Тип и цель вопроса
1	Вы не согласны со сказанным	«Это не так», «Вы ошибаетесь»	«Почему вы так считаете?», «Это так важно?»	<b>Прямой исследующий</b> побуждает задуматься
2	Вы не понимаете сказанного и не уверены, что это понимает кто-то еще	«Я не понимаю, о чем вы говорите»	«Я хочу понять, что именно вы имеете в виду?»	<b>Косвенный исследующий</b> помогает участнику дать необходимые уточнения
3	Вы считаете, что понимаете сказанное в отличие от большинства собравшихся	«Позвольте мне объяснить присутствующим, что имелось в виду...»	«Мне представляется, что вы говорите о... Это так?»	<b>Резюмирующий</b> помогает уточнить то, что вы, по вашему собственному представлению, знаете

	Восприятие	Ответ обычного юриста	Ответ юриста-фасилитатора	Тип и цель вопроса
4	Вы хотите предложить решение	«Думаю, что нам нужно...»	«Существуют ли решения в области?..»	<b>Направляющий</b> помогает находить другие решения
5	Замечание не имеет отношения к повестке переговоров	«Это высказывание не имеет отношения к делу. Давайте двигаться дальше»	«Это хорошее замечание. Можем ли мы занести его в список вопросов, чтобы не забыть, а затем вернуться к?..»	<b>Перенаправляющий</b> помогает вернуть переговоры в нужное русло
6	Слишком долго рассматриваем один вопрос	«Давайте перейдем к следующему вопросу»	«Мы обсудили то-то и то-то. Какой вопрос у нас следующий в повестке дня?»	<b>Продолжающий</b> помогает участникам двинуться дальше
7	Переговоры зашли в тупик	«Предлагаю взять тайм-аут и назначить еще одну встречу для обсуждения этих вопросов»	«Что еще можно сделать из того, что мы не обсудили? Как вы решали такие вопросы раньше?» «Что нам может помочь?»	<b>Расширяющий</b> помогает расширить рамки и увидеть решение

### 10.2.3. Фокусирующие слова

Помимо фасилитационных вопросов юристу помогают управлять процессом переговоров фокусирующие слова:

- можно;
- стоит;
- необходимо;
- будет.

Осознанно используйте эти слова для повышения эффективности коллективного мышления участников переговоров и процесса их ведения.

	Слово	Фраза	Значение	Использование
1	<b>Можно</b>	«Что можно сделать?»	Полная свобода творчества, ограничений нет	Для генерации идей, когда важно «включить» правое полушарие мозга и предложить как можно больше вариантов решения
2	<b>Стоит</b>	«Что стоит сделать?»	Подразумевает некоторую готовность к действию, но не предполагает конкретной ответственности за него	Для сужения проблем до тех, за которые стороны могут взять ответственность
3	<b>Необходимо</b>	«Что необходимо сделать?»	Фокус на самых важных вопросах	Для фиксации ответственности сторон переговоров за <i>взятие</i> обязательств
4	<b>Будет</b>	«Что будет сделано?»	Фокус на задачах, которые стороны обязуются выполнить	Для фиксации ответственности сторон переговоров за <i>исполнение</i> обязательств

#### 10.2.4. Работа с возражениями

Сложно представить себе переговоры, в которых бы не высказывались возражения. Юристу следует помнить **семь** основных **правил при работе с возражениями**:

##### 1. Спорить бесполезно

Сила воздействия равна силе противодействия, управляйте вопросами, а не утверждениями.

##### 2. Эмпатичное слушание

Постоянно помним о принципе «сначала стремись понять и только потом быть понятым».

##### 3. Прими и опровергни

Избегайте таких лингвистических конструкций, как «да», «но». Союз «но» перечеркивает (и обесценивает) все, что было высказано

но до него, и вызывает сильное сопротивление у другой стороны. Замена «но» на «и» даже при сохранении исходных тезисов сильно снижает возможное сопротивление. Нужно быть аккуратным, так как если вы просто механически замените один союз на другой, но при этом не измените интонацию и ритмику фразы, она все равно будет восприниматься как формальное согласие (для отвода глаз) и отражать ваше сущностное сопротивление. Можно заменить «но» на «и вместе с тем», тогда ваше согласие будет восприниматься целостным и вместе с тем вам удастся акцентировать особое внимание на ваших аргументах.

#### **4. Разговор на одном языке**

Разговор должен вестись на одном языке (или по крайней мере понятном для другой стороны). Если в ходе разговора вы отметили использование собеседником диалектических оборотов, нарушающих правила русского языка, не поправляйте его. Напротив, если это покажется уместным, «зеркальте» визави, повторяя те же обороты.

#### **5. Работа с истинным запросом**

Если аргументы «не работают», значит, вы не выявили истинный запрос вашего собеседника. Возможно, озвучиваемые аргументы – лишь прикрытие истинной причины сопротивления. Если это так, работать с «прикрытиями» бесполезно – на каждый ваш аргумент будет придумываться новый. Постарайтесь выявить истинные интересы и потребности вашего контрагента.

#### **6. Последовательность**

Перед следующим аргументом получите согласие с предыдущим (в случае, если вы работаете со сложным возражением, состоящим из нескольких доводов). Никогда не спешите озвучивать все ваши аргументы – так делают некоторые неопытные переговорщики, думая, что сразу же «победят» своего контрагента. Если вы будете приводить свои доводы в правильной последовательности и будете выдавать их «порциями», то в конечном счете будет больше шансов достигнуть желаемого результата.

#### **7. Оставайтесь профессионалом**

Даже в случае проигрыша сохраняйте свое лицо и репутацию. Даже если переговоры проиграны, оставайтесь профессионалом и постарайтесь сохранить хорошие личные отношения со всеми их участниками. Неизвестно, где и когда вам может доведется встретиться.

В работе с возражениями юристы могут использовать следующие 13 техник.

	ТЕХНИКА	СУТЬ	ПРИМЕР
1	<b>Присоединение и ведение</b>	Проявите эмпатию и понимание, сделайте искренний комплимент и аргументируйте	«Комплимент + и вы же понимаете», «На своем опыте», «Я понимаю ваше желание», «На вашем месте»
2	<b>Косвенный пример</b>	Ищите подтверждение в аналогичных примерах	«Многие так говорят»
3	<b>Возражение в довод</b>	Сделайте из возражения довод для собственной аргументации	«Для организации вашего уровня совершенно логично пользоваться более дорогими и качественными услугами»
4	<b>Вывод за скобки</b>	В случае тупика временно отложите обсуждение сложного вопроса и работайте с более простым	«Единственное + еще» (цена – это единственный вопрос, по которому у нас пока нет общего видения, или есть что-то еще?)»
5	<b>Прерывание</b>	В случае тупика прерывайте обсуждение и меняйте фокус	«Хорошо, тогда...», «У меня такое предложение»
6	<b>Намерение</b>	Переключите внимание на намерение, скрытое за возражением	«Вы перезаложили ресурсы» («Хотите сэкономить? – Давайте оптимизировать!»)
7	<b>Изменение размера фрейма</b>	Рассмотрите возражение в другом контексте (большего или меньшего временного промежутка, числа людей и пр.)	«Фокус на выгоды сотрудничества», «Исходя из нашего 10-летнего опыта ведения более 50 аналогичных проектов»
8	<b>Мета-фрейм</b>	Создайте убеждение для возражения	«Предоставление дополнительных гарантий делает эту сделку кабальной»
9	<b>Другой результат</b>	Обратите внимание на результат, отличающийся от цели, заявленной в возражении	«Вы говорите, что заинтересованы в качестве, но за такую стоимость качественный результат предоставить невозможно»
10	<b>Модель мира</b>	Рассмотрите возражение с позиции другой картины мира	«С точки зрения международных стандартов и обычаев делового оборота»

	ТЕХНИКА	СУТЬ	ПРИМЕР
11	<b>Проверка на реальность</b>	Выясните, как человек узнает, что вещи происходят именно таким образом, как они звучат в его возражении	«Чем вы руководствуетесь? Откуда эта информация? Можно ознакомиться с расчетом?»
12	<b>Исключение</b>	Найдите исключение из правила, на которое опирается возражение	«Было» («В вашей практике были примеры, когда вы меняли постоянного поставщика и были полностью довольны качеством?»)
13	<b>Иерархия критериев</b>	Найдите критерий, превосходящий по значимости критерий, на который опирается возражение	«Справедливость важнее выгоды»

### 10.2.5. Онлайн-протоколирование

Роль и задачи протоколиста мы подробно разобрали в параграфе 10.1.6 («Групповые переговоры»). Ниже мы рассмотрим технологии протоколирования.

Для эффективного протоколирования переговоров действует «Правило трех “С”»:

- скорость составления;
- согласованность;
- структура.

#### Скорость составления

Используйте компьютер, подключенный к плазме или проектору для того, чтобы ведущийся протокол переговоров был доступен для всеобщего ознакомления здесь и сейчас. Навык «слепой» печати протоколиста значительно повышает скорость составления протокола.

#### Согласованность

Выведение протокола на экран для всеобщего ознакомления гарантирует оперативное согласование его содержания всеми участниками переговоров. Этот подход помогает избежать длительного обмена версиями с различными правками и составления консолидированной версии спустя длительное время после переговоров.

Если возможности выведения на общий экран нет, постарайтесь по итогам встречи согласовать протокол, чтобы не откладывать и не затягивать решение этого вопроса.

### Структура

Протокол (помимо даты, места, присутствующих и повестки) должен содержать два итоговых раздела:

- решения (до чего договорились в результате переговоров) и
- задачи (кто, что и когда будет делать для реализации принятых решений).

Если в рамках переговоров всплыли вопросы, требующие отдельной проработки и дополнительного обсуждения, не тратьте на них время. Просто внесите их в протокол в дополнительный раздел «Вопросы для проработки», обозначив, кто, что и к какому сроку проработает.

Протокол – это не стенограмма. Не надо записывать каждое слово. Разработайте свой шаблон протокола, который можно выполнить в любом приложении Mind Maps, и используйте его в своей практической деятельности.

Интеллект-карты в приложениях Mind Maps могут одним нажатием кнопки трансформироваться в документы Word, PDF, Excel.

Идеальной является ситуация, когда после обсуждения всех переговорных вопросов стороны тратят лишь 5–10 минут, чтобы уточнить формулировки выведенного на экран протокола, а затем протоколист распечатывает протокол и обеспечивает его подписание всеми участниками переговоров.

Воспользовавшись приведенным ниже QR-кодом, вы можете скачать Памятку переговорщика.



## Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И МЕДИАЦИЯ

### 11.1. Общие положения о конфликте

#### 11.1.1. Роль юриста в конфликте

В массовом представлении юрист чаще всего предстает в роли «бойца», который до последнего сражается за интересы своего доверителя, с помощью интеллекта и знания закона разбивает позиции его оппонентов в судах и завоевывает победу. Но эффективно ли такое поведение на самом деле?

Главная задача юриста – защитить интересы доверителя. А практика показывает, что затяжные конфликты и судебные споры в какой-то момент начинают идти вразрез с этими интересами. Совместный бизнес партнеров разрушается в результате конфликта, контрагенты, жертвывая деловыми интересами, засыпают друг друга судебными исками, а бывшие супруги, вместо того чтобы договориться о воспитании общих детей, превращаются во врагов, жертвой войны которых становятся в основном дети. И даже победа в суде в результате длительных споров может обернуться пирровой<sup>1</sup>.

Во многих случаях реальные интересы доверителей в конфликте заключаются в том, чтобы как можно быстрее разрешить дело миром, сохранить деловые отношения или цивилизованно развестись. Но проблема заключается в том, что стороны внутри конфликта нередко охвачены эмоциями, ими движут враждебность, желание восстановить справедливость и пр. В таком состоянии самим доверителям бывает трудно увидеть свой стратегический интерес и сохранить рациональность и хладнокровие. И именно в такие моменты юрист как человек, не вовлеченный в конфликт, может и должен проявить навыки не столько «бойца», сколько миротворца, помогая доверителям выйти из конфликта с минимальными потерями, а возможно и с дополнительной выгодой. Для этого современный юрист должен владеть выработанными инструментами управления конфликтами и их разрешения, которые существенным образом расширят его арсенал и позволят стать незаменимым помощником для своих доверителей.

---

<sup>1</sup> Пиррова победа (лат. Victoria pyrrhica) – победа, доставшаяся слишком высокой ценой; победа, равносильная поражению.

### 11.1.2. Понятие конфликта. Юридический конфликт и спор о праве

Конфликт можно определить как форму позиционного взаимодействия двух или более лиц, в которой хотя бы одна из сторон сознает наличие противоречий в интересах, потребностях, ценностях или способах их реализации и различными способами стремится к их преодолению.

Из этого определения следует, что под конфликтом в данном контексте мы имеем в виду взаимодействие нескольких сторон (внутриличностные психологические конфликты не являются предметом нашего рассмотрения). У сторон есть свои позиции – то, чего они хотят или требуют от своего оппонента. В основе конфликта лежит противоречие между их объективными или субъективными интересами, ценностями или подходами к реализации. Одновременно ситуация может квалифицироваться как конфликт именно тогда, когда противоречия достигают такой стадии, когда статус-кво для одной или обеих сторон становится неприемлемым и возникает необходимость в разрешении ситуации.

Конфликт является предметом изучения таких наук, как социология, психология, юриспруденция, политология и др. В середине XX в. возникло специальное междисциплинарное учение – конфликтология, которое сосредоточилось на разработке, описании и развитии практики работы с конфликтными явлениями. Для большинства людей было и остается понятным, что общество не может полностью избавиться от конфликтов, а стремления некоторых мыслителей к построению «бесконфликтного» общества, с точки зрения современного учения о конфликте выглядят как утопия. Это подтверждается известным выражением: «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс»<sup>1</sup>.

Юрист профессионально должен вовлекаться в конфликт в тот момент, когда позиции сторон формализуются с точки зрения права, превращаются в правовые претензии друг к другу. Однако с точки зрения динамики развития конфликта его переход в юридическую плоскость происходит не сразу. Понимание этого является для юриста ключом к более глубокому пониманию сущности конфликта и, соответственно, к его разрешению.

Конфликтная ситуация переходит в юридическую плоскость, следовательно преодолевая следующие этапы:

---

<sup>1</sup> Диксон. Ч. Конфликт. СПб., 1997. С. 11.

1. **Конфликтная ситуация.** На этом этапе конфликт еще не возник, но существует ситуация, когда интересы или потребности сторон не могут быть в полной мере удовлетворены в рамках конкретных отношений. Конфликтная ситуация – это напряженность в отношениях между сторонами, вызванная возникновением противоречия, затрудняющего реализацию их интересов.
2. **Инцидент.** По мере развития конфликтной ситуации в определенный момент происходит сопровождающееся эмоциональными переживаниями событие (инцидент), в результате которого отношения между сторонами переходят на следующий этап.
3. **Конфликт.** Он может проходить в разных формах, но зачастую заключается в том, что его участники в одностороннем порядке пытаются разрешить ситуацию в свою пользу, удовлетворить свои потребности и интересы исключительно своими действиями. Для этого они используют различные стратегии в отношениях с другой стороной – убеждение, давление, хитрость, угрозы, принуждение и т.д.
4. **Юридический конфликт.** Когда стороны осознают, что собственных сил для разрешения конфликта в свою пользу им недостаточно, они начинают искать поддержки государства и закона, обращаются к юристам или самостоятельно изучают правовые аспекты своего конфликта, стремясь найти то, что поможет им в борьбе. Они вырабатывают правовые позиции, ищут нормы права, подкрепляющие их.
5. **Правовой спор (спор о праве).** Одна из сторон обращается с иском в суд для разрешения своего конфликта. Суд рассматривает только правовые аспекты конфликта и выносит решение в отношении конкретного спора.

Судебное разбирательство позволяет разрешить правовой спор в пользу одной из сторон. Однако сущность конфликта состоит в том, что, снимая верхнеуровневые противоречия и не идя «вглубь», можно создать потенциальную возможность для возникновения нового правового спора. К примеру, это может выражаться в апелляционном или кассационном обжаловании решения суда, а также в подаче иска по новым основаниям. Юридический конфликт может перейти в другую форму правового спора.

Даже если будет устранен сам юридический спор, существующие противоречия в интересах могут привести к возникновению очередного юридического конфликта. Стороны найдут для него правовые аспекты, и он разовьется с новой силой. Наличие противоречия как такового создает для сторон условия, в которых право является одним из инструментов в борьбе друг против друга. Если сами

участники конфликта не являются специалистами в сфере права, они могут прибегнуть к помощи профессионалов – юристов, которые будут искать средства для борьбы, вырабатывая и отстаивая позицию своего доверителя.

Из представленной выше последовательности этапов очевидно, что конфликт является не чем иным, как вариантом разрешения имеющихся противоречий. При этом само разрешение противоречий может вести как к деструктивным, так и к конструктивным последствиям. В этом случае мы можем говорить о конструктивности конфликта и следующих его **позитивных функциях**:

- конфликт ускоряет процесс самосознания и способствует расстановке приоритетов, внимание фокусируется на противоречиях, недовольстве, предложениях по улучшению ситуации и др.;
- под влиянием конфликта утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- конфликт приводит к прояснению ситуации, углубляет контакт с другими людьми, способствует объединению единомышленников;
- конфликт способствует эмоциональной разрядке, он играет роль «предохранительного клапана» для выхода эмоций.

Таким образом, по сути, благодаря конфликту противоречия, которые существовали в отношениях, выходят на поверхность и могут быть разрешены, что позволит в дальнейшем обеспечить более плодотворное взаимодействие. Однако без управления конфликт может стать деструктивным и привести не к разрешению противоречий, а к разрушению отношений. Поэтому эффективной стратегией является не попытка любой ценой избежать конфликта, «заметая под ковер» имеющиеся и нуждающиеся в разрешении проблемы и противоречия, а прохождение через конструктивный конфликт.

Именно поэтому перед юристом, привлеченным к спору стороной, встает задача более глубокого понимания природы и причин конфликта, что требует владения навыками управления конфликтами или конфликт-менеджмента. Поэтому в нашей работе мы уделим больше внимания не правовым, а социальным и психологическим аспектам конфликта.

### 11.1.3. Стадии эскалации конфликта

Одной из основополагающих работ в сфере современной конфликтологии является труд австрийского исследователя Ф. Глазла «Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя

и консультанта»<sup>1</sup>. Глазл рассматривает эскалацию конфликта как последовательное развитие, проходящее несколько ступеней. Несмотря на то что данная последовательность разрабатывалась преимущественно по отношению к конфликтам в рамках одной организации, она применима и к конфликтам между контрагентами, супругами и др.

Ступени развития конфликта выглядят следующим образом:



Рис. 35. Ступени развития конфликта по Ф. Глазлу

#### • **Усиление**

На этом этапе напряженность в отношениях усиливается, вызывая столкновения. Однако стороны еще готовы к сотрудничеству и пытаются снять напряжение путем переговоров и прояснений. Четкие позиции еще не сформированы.

#### • **Дебаты и полемика**

Мирные переговоры начинают переходить в полемику. Происходит поляризация, вырабатываются четкие позиции и требования друг к другу, стороны с помощью аргументации пытаются доказать правоту своей позиции. Стороны перестают слышать друг друга и видеть в позиции оппонентов разумное зерно. Они пытаются не услышать, а переубедить друг друга, отстаивая только собственную

<sup>1</sup> Фридрих Глазл. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. М.: Духовное познание, 2002. С. 516.

позицию. Стороны пытаются усилить собственную позицию, в том числе за счет привлечения новых сторонников. Ключевое желание здесь – убедить оппонента в своей правоте.

- **Действия**

На этом этапе одна из сторон понимает, что разговорами и убеждениями добиться разрешения конфликта не получится, и переходит к действиям. Естественно, их результат ставит оппонентов перед свершившимся фактом и вынуждает к ответным действиям. Усиливается недоверие, стороны начинают видеть в действиях друг друга нападение, продумывают тактики дальнейшей конфронтации. Возможности вернуться к кооперации становится все меньше, усиливается конкурентное мышление.

- **Имидж и коалиция**

Здесь противоречие переходит с уровня действий на уровень личностей. Формируется образ врага, стороны начинают «назначать роли» и навешивать друг на друга ярлыки. Включаются стереотипы, образцы, клише в отношении знаний и умений; запускаются имидж-кампании и распространяются слухи, которые направляют противостояние. Включаются самоисполняющиеся пророчества через фиксацию на одностороннем и искаженном образе противника (поскольку действия другой стороны изначально воспринимаются как враждебные, возникает впечатление, что оппонент специально делает все во вред). Это вызывает новые действия, которые только усиливают негативное впечатление друг от друга.

- **Потеря лица**

На этом этапе конфликтная ситуация переходит в прямое столкновение, конфликт становится радикальным и гораздо более серьезным. Стороны окончательно перестают видеть друг в друге рациональных агентов, борющихся за свои интересы, и начинают демонизировать друг друга. Оглядываясь назад, участники конфликта начинают «видеть», что все это время оппонент действовал во зло и задумывал нечто негативное. Спорные позиции превращаются в непреодолимые противоречия на уровне ценностей, убеждений и взглядов. Нападения друг на друга становятся открытыми.

- **Стратегия угроз**

Здесь стороны переходят к прямым угрозам, выдвигая ультиматумы и обозначая потенциальные «наказания» за их неисполнение. Противники предпринимают различные действия, чтобы показать

свою решительность. Постоянно возникает эффект, который Глазл обозначил как «действие ножниц»: время для принятия решения сокращается, сложность принимаемых решений увеличивается; из-за недостатка действий последствия становятся еще более сложными. Усиливаются стресс, эмоциональное напряжение и суматоха. В таком состоянии стороны конфликта легко становятся жертвами манипуляций со стороны третьих лиц, которые имеют свою заинтересованность в конфликте и подливают масла в огонь.

- **Ограниченные уничтожающие удары**

Угрозы превращаются в реальные действия. Стороны перестают выполнять взятые на себя обязательства, подают иски, пытаются арестовать имущество и др. В этот момент относительно небольшой вред противоположной стороне воспринимается как «выигрыш» для собственной стороны.

- **Разгром**

Целью становится тотальное уничтожение противника – физически-материальное (экономическое) или духовно-социальное. Стороны практически забывают о собственных изначальных интересах и переключают все внимание на разгром соперника по всем фронтам, в том числе в тех сферах, которые не были связаны с изначальным конфликтом. На этой стадии стороны нередко начинают искать компромат друг на друга, обращаться к правоохранительным органам.

- **Вместе в пропасть**

Пути назад больше не остается. Победа в конфликте представляется для сторон залогом собственного выживания. Конфронтация становится тотальной. Стороны полностью забывают о своих интересах, перестают защищаться, переходя к тотальному нападению. Единственной целью становится уничтожение врага ценой самоуничтожения (готовность ценой собственной гибели причинить вред оппоненту).

Так происходит естественное развитие конфликта, если в него не вмешиваться.

Очень часто конфликты пересекают рациональный рубеж отстаивания собственных интересов и переходят в стремление навредить противнику или отомстить любой ценой. Мы нередко сталкивались с ситуациями многолетних судебных споров, в которых стороны готовы были потратить большие деньги, в том числе на юристов, прекрас-

но понимая, что возместить свои затраты они, скорее всего, не смогут. Но желание «наказать» оппонента и доказать свою правоту становится настолько сильным, что полностью отключало рациональное мышление. И здесь для юриста важно не превращаться в карикатурного адвоката, который подливает масло в огонь, подогревая в доверителе веру в «победу», а на самом деле заботится только о том, чтобы разбирательство длилось как можно дольше, а соответственно, возрастал бы и гонорар. Задача юриста заключается в том, чтобы диагностировать текущую стадию развития конфликта и предложить путь наикратчайшего получения желаемого результата (скорее всего, через разрешение конфликта), представив сторонам инструменты для деэскалации конфликта, о которых мы поговорим далее.

## 11.2. Разрешение конфликта

### 11.2.1. Стратегии поведения сторон в конфликте

Проходя стадию эскалации, конфликт может разрешиться по нескольким сценариям, которым соответствуют базовые стратегии поведения людей в конфликте, описанные в представленной ниже схеме, известной как схема К. Томаса.

Она основывается на соотношении интересов сторон в ходе конфликта и использует терминологию из теории игр, посвященную возможным результатам окончания игры – выигрыш или проигрыш. Можно классифицировать все способы поведения в конфликте по двум критериям: (1) стремление человека отстаивать собственные интересы и (2) стремление человека учитывать интересы другого человека. В результате получается следующий набор стратегий поведения в конфликте:

	Интересы Б не удовлетворены	Интересы Б удовлетворены
Интересы А удовлетворены	II (1; 0) (Выиграл/Проиграл)	IV (1; 1) (Выиграл/Выиграл)
Интересы А не удовлетво- рены	I (0; 0) (Проиграл/Проиграл)	III (0; 1) (Проиграл/Выиграл)

**I (0; 0), или Проиграл/Проиграл** – ситуация, в которой интересы обеих сторон полностью не удовлетворены. Ни одна сторона не пошла на уступки, и, скорее всего, результатом здесь будет прекращение отношений. Это следствие ситуации, когда стороны решились на эскалацию конфликта, и в какой-то момент задача «победить любой ценой» подменила собой задачу реализации прагматических интересов. Это похоже на финальную ступень «Вместе в бездну», когда проигрывают обе стороны.

**II (1; 0), или Выиграл/Проиграл** – в этой ситуации одна сторона полностью удовлетворила свои интересы за счет второй стороны. Это стратегия борьбы, нацеленная на то, чтобы победить любой ценой, не обращая внимания на потери и вред, нанесенный оппоненту. Эта ситуация, несмотря на то, что она позволяет достичь цели, негативно сказывается на будущих отношениях, подрывает доверие между сторонами.

**III (0; 1), или Проиграл/Выиграл** – подобная стратегия означает добровольный отказ от борьбы за свои интересы. Это стратегия бегства. Причины, по которым сторона прибегает к ней, могут быть самыми разными – желание уступить, но сохранить отношения; тактическая хитрость или стремление отстаивать образ миротворца. В любом случае эта стратегия не ведет к достижению цели и в долгосрочной перспективе также оказывается разрушительной.

**IV (1; 1), или Выиграл/Выиграл** – ситуация консенсуса, в которой каждая из сторон получает 100% того, что она хотела изначально, т.е. полностью удовлетворяет свою потребность. Это стратегия взаимодействия, основанная на том, что стороны борются не друг против друга, а объединяются против конфликта, который мешает каждой из них. Они заботятся о том, чтобы удовлетворить собственные интересы и при этом не ущемить интересы контрагента, чтобы сохранить и укрепить отношения между ними в будущем.

Наиболее распространенным результатом большинства конфликтов является ситуация компромисса, когда каждая из сторон удовлетворяет только часть своих интересов, понимая, что это лучше, чем ничего. С точки зрения теории игр он относится к Loose-Loose (обоюдному проигрышу), так как ни одна из сторон не получила в полной мере того, что хотела. Несмотря на это, множество современных подходов нацелены именно на компромисс и воспринимают его как наилучший способ разрешения конфликтов.

Однако при достижении ситуации двойного выигрыша (Win-Win) в данной схеме появляется дополнительный бонус. Пройденный сторонами процесс, позволивший им прийти к консенсусу, серьезно улучшает их отношения и взаимопонимание между ними, создавая

перспективный задел на будущее. Таким образом, они получают не только все то, что изначально хотели, но и укрепляют свои отношения, и это позволит гораздо проще находить взаимовыгодные решения в будущем.

Определите свою стратегию поведения в конфликте, пройдя тест. Воспользуйтесь QR-кодом:



### 11.2.2. Гарвардская модель разрешения конфликтов: от позиций к интересам

Сегодня в мире достаточно модно говорить о необходимости разрешения конфликтов с позиции Win-Win, однако достичь оптимального решения на практике, не владея правильными инструментами, объективно сложно.

Теоретическая основа разрешения конфликта с позиции интереса и разрешения противоречий с позиции двойного выигрыша была заложена в 1981 г. Роджером Фишером и Уильямом Ури, профессорами Гарвардской школы права. Суть этой гарвардской концепции, часто определяемой как «совместные действия», основана на разграничении позиции и интересов. Разберем ее на простом примере, который стал практически хрестоматийным.

Два ребенка приходят к своей матери и каждый говорит: «Я хочу апельсин». Однако у матери апельсин всего один, и достать второй по объективным причинам невозможно (например, семья живет на Крайнем Севере, и следующий завоз продуктов будет через месяц). Как разрешить сложившийся конфликт?

Пример с детьми и апельсином приведен для максимального упрощения ситуации. Если он кажется вам слишком оторванным от юридической реальности, можно заменить детей на бизнесменов, а апельсин – на склад с апельсинами. Этот пример отражает все основные варианты развития сюжета по приведенной выше схеме К. Томаса:

- **Решение (Win-Lose) или (Lose-Win).** Мать может отдать апельсин одному или другому ребенку, мотивируя это какими-либо заслугами (кто лучше себя вел или получал хорошие оценки в школе)

или, наоборот, его слабостями (он младше, девочкам нужно уступить и др.). Также мать может инициировать некое «состязание», победитель в котором получит заветный апельсин.

- **Решение (Lose-Lose).** Мать может решить не давать апельсин никому, например, в педагогических целях, чтобы нивелировать конфликт, или предложить заменить апельсин чем-то другим.
- **Компромисс.** Вполне очевидным представляется соломоново решение – разделить апельсин пополам.
- **Консенсус (Win-Win).** Каждому из детей нужен именно целый апельсин, и никого не устроит ни половина, ни замена апельсина чем-то другим. Но как можно обеспечить получение каждым ребенком апельсина, если он всего один? На этом примере хорошо видно, насколько сложен поиск консенсуса. На первый взгляд это решение попросту противоречит законам физики – нельзя из одного апельсина сделать два.

Действительно, на уровне позиций («Я хочу апельсин») консенсусное решение найти невозможно. И именно здесь проявляется сущность гарвардского метода – переход от позиций к интересам. Он заключается в том, что за позициями сторон всегда скрываются их интересы, и, если на уровне позиций консенсусного решения не находится, это значит, что нужно идти глубже и прояснять интересы.

С точки зрения этого подхода сторона в конфликте похожа на айсберг. Особенность айсберга заключается в том, что 80–90% его массы находится под водой. Применительно к конфликту это означает, что на поверхности мы видим исключительно позиции сторон – то, что они заявляют и требуют друг от друга. И эти позиции кажутся антагонистическими и взаимоисключающими. Поэтому для того, чтобы найти возможные точки соприкосновения, необходимо погружаться вглубь (рис. 36).

«Я хочу апельсин» – это позиция. Для того чтобы найти консенсус, матери необходимо оторваться от позиций и понять, какие интересы детей стоят за желанием получить апельсин. К примеру, мать может спросить у каждого из них: «А зачем тебе нужен апельсин?» И после такого вопроса может выясниться, что одному ребенку нужна мякоть для того, чтобы сделать апельсиновый сок и выпить его. А другому ребенку апельсин нужен потому, что в школе на уроке рисования им задали изобразить апельсин, и ему нужен фрукт, чтобы рисовать с натуры. Согласитесь, в этом случае требования детей уже не являются взаимоисключающими. Один ребенок может спокойно нарисовать апельсин, а второй затем очистить его и сделать сок. С помощью такого простого приема один апельсин превращается в два, и каждый получает ровно то, что он хотел. Самый настоящий консенсус.

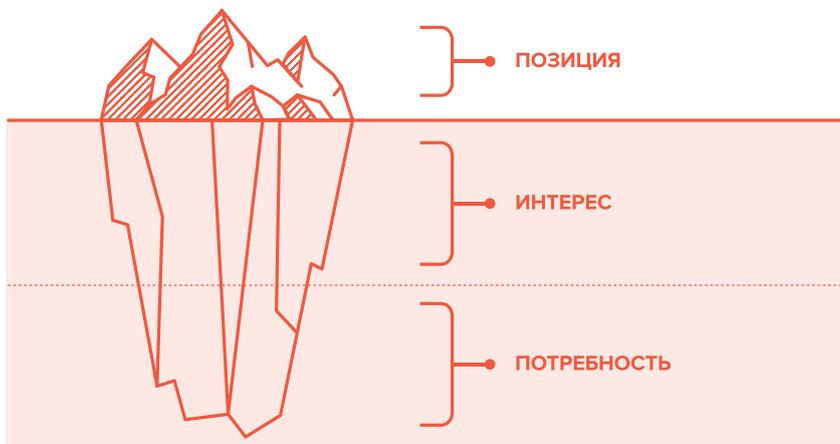


Рис. 36. От позиции к интересам и потребностям

Это упрощенный пример, но на нем хорошо видно, как переход от позиций к интересам позволяет расширить пространство вариантов и найти тот, который устроит обе стороны.

Однако на практике редко получается найти решение после первой итерации вопросов, это более комплексный и сложный процесс. Возможно, каждый ребенок на первый вопрос ответит, что хочет выжать сок и выпить его. Но мать, как хороший конфликт-менеджер, не должна останавливаться и опускать руки. Она просто получает новую позицию: вместо «Я хочу апельсин» появляется «Я хочу сок». Это означает, что стратегия продвижения к интересам и истинным потребностям должна продолжаться, и далее может последовать идентичный вопрос: «А зачем тебе сок?» Здесь пространство вариантов может снова расшириться. Один ребенок может ответить, что он просто хочет пить, его мучает жажда (истинная потребность). После этого появляется большое пространство решений, удовлетворяющих такую потребность. Вполне возможно, что апельсиновому соку он предпочтет, например, кока-колу или вишневый сок. А второй ребенок может сказать, что хочет апельсиновый сок, потому что он узнал, что в нем есть витамин С, благодаря которому он вырастет, станет сильным и сможет дать отпор хулигану из параллельного класса (или своему брату, который вечно хочет то же, что и он). Здесь также возрастает количество вариантов решения (можно дать ребенку витамины в таблетках, записать его на секцию единоборств или активно включиться в школьную жизнь, чтобы предотвратить буллинг, которому ребенок подвергается в школе).

Чем глубже конфликт-менеджер погружается в интересы и потребности сторон, тем больше появляется вариантов решения, которые стороны никогда бы не увидели, оставаясь только на уровне позиций.

Однако мы не случайно выделили самый глубокий уровень айсберга, связанный с потребностями. Интересы – это все еще рациональный уровень. Но на определенной ступени развития конфликта важную роль в нем начинают играть потребности, которые, в свою очередь, очень часто могут быть связаны с эмоциями (стремление победить, отомстить, нанести вред сопернику и восстановить нарушенную справедливость).

Важность эмоциональной составляющей в конфликте подчеркнул один из известнейших российских философов права, создатель психологической теории права Л.И. Петражицкий. Согласно этому подходу интересы не являются самым мощным двигателем конфликта и сами по себе рациональные интересы не способны заставлять множество лиц жертвовать своим благополучием, своей карьерой или жизнью, что, к сожалению, нередко происходит в ходе конфликта. Сам по себе конфликт часто становится не просто способом реализации интересов стороны. Наоборот, вступая в конфликт, человек нередко жертвует своими интересами (вспомните финальную стадию эскалации конфликта по Глазлу «Вместе в бездну») ради удовлетворения более глубокой потребности. Эта потребность является эмоциональной, и в качестве ключевой эмоции Л.И. Петражицкий выделял «интуитивное право», или чувство справедливости. Если оно не будет удовлетворено, стороны просто не смогут перейти к рациональному обсуждению собственных интересов и поиску консенсуса.

### **11.2.3. Разрешение конфликта по принципу «Выиграл/Выиграл». Инструменты конфликт-менеджмента**

Если конфликт не удалось предотвратить или юрист подключился к работе в ситуации, когда разногласия между сторонами перешли в «горячую» фазу, пригодятся навыки конфликт-менеджмента в переговорах между сторонами.

От упрощенного примера с детьми и апельсином мы переходим к стратегиям и инструментам поиска Win-Win-решения, которые может применить юрист в работе с конфликтом. Ниже мы рассмотрим основные проблемы, мешающие сторонам найти взаимовыгодное решение, и практические инструменты, которые позволят их преодолеть.

На первоначальном этапе задача юриста, берущего на себя роль конфликт-менеджера, заключается в том, чтобы превратить деструктивный конфликт в конструктивный.

Деструктивный конфликт характеризуется тем, что стороны видят главную проблему друг в друге и тратят время и силы на борьбу, нанося друг другу вред и вызывая ответные удары.

Переход к конструктивному конфликту происходит тогда, когда проблемы и противоречия еще не разрешены, однако стороны отказываются от взаимных обвинений и ударов в пользу совместной работы над проблемой, объединяются против нее.

Перед началом переговоров юристу необходимо усилить мотивацию доверителя к мирному разрешению конфликта. Лучше всего дать доверителю подробную консультацию о потенциальном развитии ситуации в случае, если конфликт не будет разрешен. Для этого необходимо глубоко проанализировать судебную практику и описать перспективы дела, показывая сильные стороны позиции не только самого доверителя, но и его оппонента. Доверитель должен четко осознавать «цену», которую ему придется заплатить за выбор стратегии конфронтации. В эту цену входят прямые финансовые затраты, потраченное время, а также экономические убытки и возможная упущенная выгода от разрушения отношений. Стороны также должны понимать и плюсы, связанные с разрешением конфликта, которые будут мотивировать их встать на непростой путь поиска компромисса.

Ниже мы приведем ряд шагов и инструментов, необходимых для того, чтобы перевести деструктивный конфликт в более конструктивное состояние.

- **Определить поле конфликта**

Кто входит в поле конфликта? Самое очевидное: две стороны (сторона 1 и сторона 2). Они сталкиваются и борются за отстаивание своих интересов. У сторон есть свои ЛПР (лица, принимающие решения) и ЛДПР (лица, действительно принимающие решения).

Но на самом деле поле конфликта гораздо шире. В конфликте могут встречаться провокаторы и подстрекатели, те, кто подливает масла в огонь. Им зачем-то нужно, чтобы эти две стороны столкнулись в конфликте. Могут присутствовать наблюдатели, у которых нет особой цели. Они не подстрекают, не получают никакой выгоды от конфликта и просто наблюдают за ним, однако при этом их роль очень значима. Почему? Потому что очень часто невозможно разрешить конфликт, если есть наблюдатели. Многим людям сложно извиниться, сложно пойти на уступки просто потому, что все происходит публично. В какой-то момент человек может не столько бить-

ся за позицию, сколько за «сохранение лица», потому что позиция зачастую срывается с эго человека. Иногда именно устранение наблюдателей (через переход в личное обсуждение) помогает разрешить самые неразрешимые конфликты.

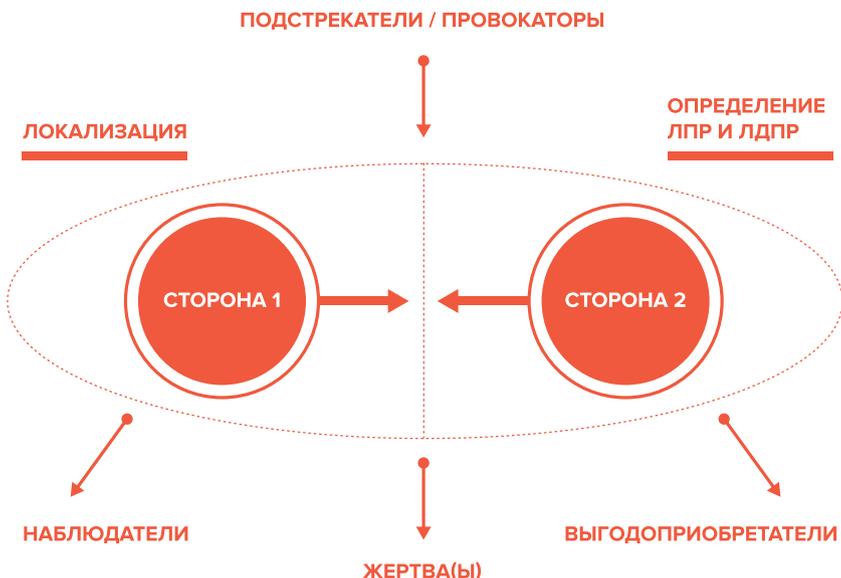


Рис. 37. «Поле конфликта»

Есть в конфликте и жертвы. Иногда конфликтующие стороны не являются прямыми жертвами. Случается, что жертвами становятся третьи лица. Самый яркий пример – дети, страдающие в результате развода родителей. В корпоративных конфликтах, в которых сражаются совладельцы, часто страдают работники, теряющие рабочие места из-за развала компании. Бывают в конфликте и выгодоприобретатели.

Когда юрист анализирует конфликт, важно определить и учесть роли каждого его участника. Стороны могут биться очень долго, но осознание того, кто на самом деле от их конфликта страдает, кто (и что) приобретает и кто подстрекает, может помочь сбавить накал страстей и даже выйти на конструктивный путь разрешения конфликта.

- **Определить четкие позиции**

Если конфликт затяжной, то к моменту подключения юриста у сторон обычно накапливается множество взаимных претензий, которые

представляют собой своеобразный «клубок» из конкретных требований и различных упреков. Для того чтобы перейти от позиций к интересам, вначале необходимо сформировать позиции, по поводу которых будет идти обсуждение. Позицию важно определить как с точки зрения прошлого, задавая вопросы о том, что именно произошло в предыдущих отношениях сторон, так и с учетом дальнейших перспектив (как каждая из сторон видит для себя идеальное разрешение ситуации, чего она хочет от своего оппонента).

В определении позиции сторон конфликта юристу может помочь такой инструмент, как **«Карта конфликта»**, опираясь на которую юрист совместно с доверителем определяет:

1. Предмет конфликта (что именно произошло?).
2. Взаимные требования сторон (что именно каждая из сторон требует от другой / кто и что должен сделать, в какие сроки?).
3. Взаимные интересы сторон (чего на самом деле добивается каждая сторона? / в чем ее истинные потребности?).
4. Опасения сторон (чего опасается каждая сторона и почему? / как можно снять эти опасения? / что для этого может сделать другая сторона?).



Рис. 38. «Карта конфликта»

- **Снизить эмоциональное напряжение**

На начальном этапе разрешения конфликта уровень эмоционального напряжения между сторонами настолько высок, что они практически не могут взаимодействовать друг с другом без раскручивания «спирали негатива» из взаимных упреков и обвинений. Поскольку прямое общение между спорящими на этом этапе является

неконструктивным, юрист может использовать инструмент, который называется **«Стена»**.

Юристу стоит воздвигнуть между сторонами невидимую стену и предложить им на первом этапе общаться исключительно через него как через не заинтересованное в конфликте лицо. Если стороны продолжают взаимные перепалки, следует напомнить о «Стене» и снова сфокусировать общение на себе. Если уровень эмоционального напряжения слишком высок, юристу в начале разрешения конфликта можно проводить отдельные встречи с каждой стороной, для того чтобы без эмоционального накала выявить их истинные интересы и обсудить перспективы разрешения конфликта.

- **Стать переводчиком с эмоционального языка на русский**

В нашей практике была ситуация сложных конфликтных переговоров, обе стороны которых (крупные бизнесмены) обладали очень разным жизненным опытом, что крайне осложняло коммуникацию между ними. Так, один бизнесмен в прошлом провел несколько лет в местах лишения свободы, поэтому некоторые слова его оппонента (казалось бы, совершенно нейтральные) воспринимались им как прямое оскорбление и провоцировали обострение конфликта.

Для разрешения проблем такого рода юристу, работающему над разрешением конфликта, можно использовать инструмент, который называется **«Деконтейнирование»**. На практике это означает, что юрист должен стать кем-то вроде переводчика с эмоционального языка на русский, вычленяющего в речи стороны «слова-контейнеры» и постоянно уточняющего их, определяя смыслы, которые в них вкладываются («Скажите, что именно вы понимаете под “Всегда хотел подставить”?» или «Поясните, в чем конкретно выражалось то, что, по вашим словам, вы “Всегда хотели помочь”?»).

Деконтейнирование позволяет сторонам услышать и понять друг друга, увидеть смыслы и значения, которые они вкладывают в свои слова. Это снижает эмоциональную напряженность, позволяет увидеть, что оппонент на самом деле отстаивает собственные интересы, а не стремится «вредить» всеми силами.

Для того чтобы не допустить искажения смыслов, юристу после высказывания стороны важно уточнять смысл сказанного с помощью простого вопроса: «Правильно ли я вас понял?» После этого юрист говорит о том, как он услышал позицию стороны. Если сторона подтверждает правильность восприятия, можно двигаться дальше, если же нет, важно уточнить истинный смысл сказанного, чтобы мелкие противоречия не привели впоследствии к глобальному непониманию.

- **Создать атмосферу уважения и доверия**

Чтобы стороны смогли перейти от конфронтации к кооперации, юристу-конфликт-менеджеру необходимо создать в рамках переговоров атмосферу уважения и доверия.

Человек может расслабиться, перестать защищаться и нападать только в тот момент, когда видит, что его принимают таким, какой он есть, не пытаются изменить и переделать. Для этого юристу необходимо создавать конструктивное пространство обсуждения и пресекаать деструктив, эмпатично выслушивая каждую сторону, уточняя, показывая, что ее позиция была им услышана и понята. Это демонстрирует ценность позиции каждого и стимулирует стороны к более активному и глубокому обсуждению.

Доверие, по сути, базируется на том, что участники конфликта понимают наличие для другой стороны выгод от его разрешения. Если стороны собрались на переговоры и обсуждают решение конфликта, это означает, что ни у одной из них нет достаточных сил для того, чтобы решить проблему с выгодой для себя в одностороннем порядке. А значит, стороны зависят друг от друга, ведь каждой из них важно найти какое-то решение, прийти к консенсусу. Подчеркивание этой взаимозависимости юристом должно донести до сторон то, что они находятся в «одной лодке», и для того, чтобы добиться того, что им нужно, необходимо начать договариваться.

- **Увеличить пирог перед делением. Будущее вместо прошлого**

Зачастую мышление в духе «Выиграл/Проиграл» основывается на внутренней убежденности сторон в том, что ресурс, который они делят, ограничен. Апельсин всего один, и его может получить либо один, либо другой.

Одна из базовых стратегий в конфликтологии – «Увеличить пирог перед делением». Она предполагает, что даже после спада эмоционального напряжения стороны прежде всего начинают искать подход в стиле компромисса, когда каждый отказывается от части своих требований взамен на такой же отказ оппонента. Это будет неплохим вариантом разрешения конфликта, особенно если альтернативой является война на уничтожение, однако не подведет к решению в духе «Выиграл/Выиграл». Эмоциональное напряжение, присущее конфликту, формирует «туннельное зрение», когда фокус внимания сторон сужается настолько, что они видят всего лишь несколько самых простых и поверхностных вариантов. Для нахождения консенсусного решения необходимо расширить диапазон вариантов.

Мы на практике сталкивались с ситуациями, когда контрагенты, конфликтовавшие по поводу исполнения отдельно взятого договора,

после качественно проведенной процедуры разрешения конфликта выходили с несколькими новыми договорами, причем некоторые из них были заключены в совершенно других сферах, так как благодаря прояснению интересов стороны увидели значительно больше точек деловых пересечений в разных отраслях бизнеса.

Это происходило благодаря тому, что конфликт-менеджер в ходе переговоров смещал фокус внимания с обсуждения имевших место в прошлом событий и присущего этому этапу выяснения, кто был прав, а кто – нет, на обсуждение будущего. Так, в одном из случаев в результате созданной ранее доверительной атмосферы стороны начали делиться своими планами по развитию бизнеса в России и за рубежом, благодаря чему нашлось немало точек соприкосновения для будущего сотрудничества. Прошлое разделяет людей, обращение к нему раз за разом вызывает в памяти негативный опыт, задевает чувство справедливости и ведет к эскалации конфликта. В то же время будущее способно объединять, формируя видение, в котором есть место взаимовыгодному сотрудничеству. Поэтому юристу-конфликт-менеджеру стоит уделять максимум внимания не столько разбору проблемных ситуаций из прошлого, сколько поиску выгоды от сотрудничества в будущем. Наличие позитивного сценария в будущем дает сторонам силы и желание работать над проблемами прошлого. Если этого сценария нет, пропадает сильнейшая мотивация к нормализации отношений.

#### **11.2.4. Выработка решения.**

##### **Тестирование решения на реальность**

Если на предыдущем этапе юристу, выступающему в роли конфликт-менеджера, удалось снизить эмоциональное напряжение, перейти от позиций к интересам и создать на переговорах доверительную атмосферу, то теперь возникает возможность перейти к нахождению решения в духе «Выиграл/Выиграл».

Когда стороны видят, что удовлетворение их интересов не обязательно связано с проигрышем другой стороны и наоборот, у них появляются новые возможности для поиска нестандартных решений, которые впоследствии могут лечь в основу будущего соглашения.

Здесь мы рассмотрим два последовательных этапа выработки решения по выходу из конфликта:

- 1) метод сфокусированного принятия решения;
- 2) тестирование решения на реальность.



участник конфликта не нападал на другого, а защищал собственные интересы. Это помогало снизить эмоциональный накал и перейти к более конструктивному обсуждению. Например, когда два участника ООО решили «переформатировать» свой бизнес и предложили третьему выйти из состава ООО, этот третий воспринял такое предложение как «жестокое предательство людей, которые были ему как братья и которые теперь забирают у него его детище, дело всей жизни». Он не мог простить такую обиду и был готов «объявить войну». Как видите, в восприятии третьего участника было много интерпретаций и эмоций. В ходе медиации именно разделение медиатором фактов, интерпретаций и эмоций, а также кристаллизация истинной цели помогли создать конструктивное поле для принятия третьим участником осознанного решения относительно возможных дальнейших действий. Так, выяснилось, что его обида, разочарование, отчаяние (эмоции) были связаны с тем, что он воспринял действия своих партнеров как предательство (интерпретация). А в реальности он получил письмо от одного из партнеров с предложением полностью изменить бизнес-модель компании, согласно которой доли в компании принадлежали бы операционной команде, полностью вовлеченной в операционную деятельность. Поскольку третий участник никогда в операционной деятельности участия не принимал, он решил, что от него просто «хотят избавиться» (снова интерпретация). Целью третьего партнера было остаться в бизнесе и использовать все свои ресурсы для его развития. Благодаря разделению объективного и субъективного восприятия третий партнер принял решение не бороться, а предложить партнерам вариант, предполагавший перераспределение долей в ООО между партнерами в соответствии с согласованной формулой. Для каждого партнера предусматривался свой функционал, KPI и санкции за недостижение показателей в виде уменьшения размера его доли. Именно это предложение и легло в основу будущего медиативного соглашения.

### **Тестирование на реальность**

Оформление достигнутых договоренностей предполагает тщательную процедуру тестирования соглашения на реальность. Эта процедура представляет собой детальное обсуждение дальнейших действий каждой из сторон через ответы на ключевые вопросы:

- Как будет юридически оформлено достигнутое соглашение?
- Какие действия и в какие сроки каждая из сторон предпримет для его дальнейшей реализации?
- Какие факторы могут помешать его реализации? Что будут делать стороны для их преодоления?

- Могут ли корректироваться условия достигнутого соглашения? Как это будет осуществляться?
- Каким образом будут разрешаться возникающие проблемы и возможные конфликты в будущем?

На этой стадии также будет полезен рассмотренный ранее инструмент сценарного планирования, позволяющий заранее проиграть основные сценарии развития ситуации в будущем и договориться о действиях сторон в каждом из них.

Завершается процедура разрешения конфликта юридическим оформлением достигнутых договоренностей и оформлением нового соглашения. Здесь юристы сторон оставляют роль конфликт-менеджера и возвращаются к своей основной деятельности по анализу рисков, консультированию сторон о правовых последствиях выработанных ими решений и составлению текста договора.

## 11.3. Медиация

### 11.3.1. Медиация и ее основные принципы

Судебное разрешение споров требует времени, средств и не дает гарантированного положительного результата. Если вероятность договориться выше нуля, то переговоры будут точно эффективнее.

По сути медиация – это переговоры, которые сторонам конфликта помогает вести нейтральный посредник (медиатор) по определенному алгоритму, последовательно проходя конкретные стадии, каждая из которых имеет свои цели, задачи и результаты. Именно такой структурированный подход позволяет сторонам найти прочные взаимовыгодные решения, а любой конфликт сделать конструктивным и созидательным.

В основе медиации лежат четыре базовых принципа:

#### 1. Конфиденциальность

Все, что стало известно медиатору во время проведения процедуры медиации, полностью конфиденциально и не может быть использовано в качестве доказательства в суде или еще где-либо.

#### 2. Нейтральность

Медиатор нейтрален. Он не представляет интересы ни одной из сторон и не заинтересован в каком-либо одностороннем варианте разрешения конфликта.

### 3. Добровольность

Медиация возможна исключительно при условии согласия на ее проведение всех конфликтующих сторон. Все участники медиации (включая самого медиатора) участвуют в этой процедуре добровольно и в любой момент могут прервать ее, если сочтут, что другие участники не преследуют цели договориться.

### 4. Равноправие

Все стороны конфликта в медиации равноправны, несмотря на различия в их объективном статусе.

Медиация работает при разрешении любых конфликтов (корпоративных, трудовых, хозяйственных, семейных и пр.) и позволяет доверителям:

- **Сэкономить время и деньги на судебные расходы**

С помощью медиации ситуация обычно решается в течение 1–2 месяцев, что намного быстрее судебного разбирательства.

- **Сохранить полную конфиденциальность**

Подробности медиативного соглашения нигде не публикуются, что позволяет обеим сторонам «сохранить лицо». Здесь нет проигравших. Обе стороны показывают себя как разумные, конструктивные партнеры, которые смогли найти выход.

- **Расширить рамки исковых требований**

Создать абсолютно законное, но творческое решение за рамками только возможного судебного иска через проработку личностного конфликта, проговаривание интересов и опасений, технических, коммерческих и других вопросов.

- **Сохранить то, что действительно важно**, – отношения с партнерами, бизнес и здоровую психику.

Успех медиации сильно зависит от желания сторон конфликта договориться, от их осознанности, умения слышать и слушать другого, вести открытый диалог, а также от профессионализма медиатора.

### 11.3.2. Роль и задачи медиатора

Участие медиатора может помочь разрешить конфликт, но (при отсутствии необходимых навыков и профессионализма) может и усилить его или даже «взорвать то, что раньше еле тлело». Именно поэтому очень важно, является ли медиатор профессионалом.

Роль медиатора – организация переговоров конфликтующих сторон и их проведение в наиболее конструктивном ключе.

Задачи медиатора на каждой стадии медиации могут отличаться (об этом мы поговорим чуть ниже, разбирая каждую стадию в отдельности), но в целом они сводятся к трем основным:

- фасилитация дискуссии (вопросы, резюме, уточнения);
- диагностика эмоционального фона и управление эмоциональной напряженностью спорящих сторон;
- помощь в поиске решений и достижении соглашений.

Стоит ли перед медиатором задача «помирить» стороны? Нет! Главное для него – помочь сторонам найти взаимно выгодный выход из ситуации. Именно стороны ищут этот выход, а не медиатор.

При этом медиатору нельзя:

- давать консультации, советы, судить, кто прав или виноват, навязывать сторонам свои предложения по вариантам урегулирования спора;
- присоединяться к сторонам (не «мы найдем решения», не «наша проблема», а «вы нашли решение вашей проблемы»);
- ставить своими действиями одну из сторон в преимущественное положение или умалять интересы одной из сторон;
- разглашать информацию, относящуюся к процедуре медиации и ставшую ему известной при ее проведении.

Все эти запреты во многом определяются принципом нейтральности медиатора, и этот принцип сильно помогает сторонам в разрешении конфликта. Именно нейтральный человек не вызывает у сторон отрицательных эмоций, ведь к сложившейся ситуации он непричастен. Это дает возможность снизить накал эмоций при обсуждении, а значит, повысить его рациональность.

Нейтральность медиатора, кроме того, означает, что у него нет позиции по вопросу конфликта. Это позволяет медиатору увидеть проблему «с другой стороны», «с разных сторон», не так, как на нее смотрят стороны, и «подсветить» для них новые грани ситуации. В результате стороны могут увидеть новые возможности для ее разрешения.

В своем совместном со сторонами анализе ситуации медиатор опирается на реальные интересы сторон, а не на заявленные иски или иные требования или позиции.

Медиатор не станет углубляться в правовые тонкости возможных или невозможных требований, а будет стремиться понять сам и помочь осознать сторонам их реальные интересы и потребности (Зачем и почему именно это и именно сейчас стало так необходимо стороне? Почему это важно?). Не секрет, что достаточно часто бывает так, что сторона выигрывает суд, но при этом остается неудовлетворенной. Почему? Зачастую это происходит потому, что суд был выигран в рамках исковых требований, а реальные интересы описать и удовлетворить в рамках иска оказалось невозможно. Они были шире.

Да, их можно удовлетворить в рамках медиативного соглашения, которое практически всегда выходит за рамки исковых требований (не путать с рамками правового поля – все, разумеется, должно решаться в пределах действующего законодательства).

Именно медиатор в ходе процедуры медиации может вскрыть то, что скрыто, за заявленными взаимоисключающими позициями увидеть истинные интересы и потребности сторон, помочь осознать конфликтующей стороне, действительно ли она, например, хочет засудить подрядчика, некачественно выполнившего свои работы, и получить с него максимальный размер неустоек и штрафов (позиция)? А может быть, ей важнее, чтобы подрядчик поскорее эти работы закончил (истинный интерес) и чтобы в этом помещении поскорее был открыт ресторан, который будет приносить реальные деньги (истинная потребность)?

Должен ли медиатор быть юристом или психологом? Не обязательно. Медиатор должен быть в первую очередь хорошим переговорщиком с развитыми навыками эффективной коммуникации и высоким эмоциональным интеллектом. Знания психологии и конфликтологии, основ правовой грамотности и бизнес-процессов значительно усиливают медиатора. Знания психологии помогут лучше слышать и понимать стороны, работать с их эмоциональными состояниями, помогать переключаться между ними.

Основы юридической грамотности полезны в любых конфликтах. Для медиаторов, работающих с бизнесом, это просто обязательная часть подготовки. Неправильно составленное медиативное соглашение, противоречащее действующему законодательству (например, уменьшающее по договоренности супругов алиментные платежи ниже уровня, установленного законом) или затрагивающее интересы третьих лиц, не будет заверено нотариусом, а значит, не получит силу исполнительного листа.

### 11.3.3. Юристы и (или) медиаторы

Должен ли юрист быть медиатором? Нет, не должен. Но это сильно повышает конкурентное преимущество юриста на рынке, расширяет его возможности за счет навыков и техник урегулирования конфликта и ведения конструктивных переговоров.

Юристы, которые могут не только принимать участие в судебных заседаниях, но и реально помогать своим доверителям (сохранить деньги, время, отношения, конфиденциальность), сейчас сильно востребованы на рынке. Но в отношениях юристов и медиаторов есть нюансы, и их следует разобрать.

Классическая схема конфликта выглядит так: есть две конфликтующие стороны, у каждой из которых, допустим, есть свой юрист (юрист 1 и юрист 2). Важно, что, если в какой-то момент стороны захотят перейти от юридического конфликта (когда за столом переговоров или в суде их позиции отстаивают юристы) к медиации, ни юрист 1, ни юрист 2 не смогут стать для сторон медиаторами. Препятствие этому – принцип нейтральности медиатора, ведь оба юриста уже совсем не нейтральны. В этом случае стороны должны будут либо самостоятельно найти нейтрального медиатора, либо воспользоваться рекомендациями своих юристов. У самого медиатора в команде могут быть свои нейтральные юристы, которые помогают ему в вопросах юридической проработки содержания медиативных соглашений, и нотариус, у которого стороны такие соглашения удостоверяют. В этом случае схема взаимоотношений юристов и медиаторов может выглядеть так:

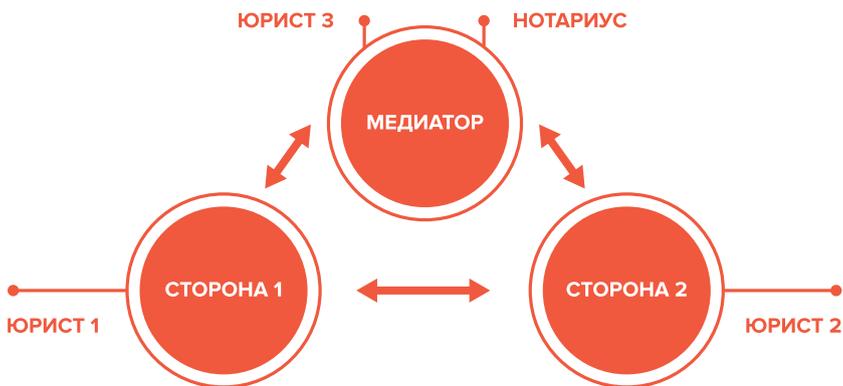


Рис. 40. Схема отношений юристов и медиаторов

### 11.3.4. Процедура проведения медиации

Как правило, перед тем как конфликтующие стороны окажутся за столом переговоров, с каждой стороной медиатор проводит предварительные встречи, на которых согласовываются время, место, продолжительность переговоров и их участники.

Также будет заключено тройственное (или более, если конфликтующих сторон больше двух) соглашение о проведении процедуры медиации. Такое соглашение является обязательным и гарантирует медиатору легитимность его работы.

Процедура медиации может проводиться в семь стадий.



Рис. 41. Семь стадий процедуры медиации

Давайте проанализируем цели и алгоритм каждой из них по порядку.

#### Стадия 1. Вводное слово медиатора

ЦЕЛЬ СТАДИИ	НАВЫКИ МЕДИАТОРА
<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать конструктивное поле взаимодействия;</li> <li>дать сторонам время «осмотреться» и подготовить их к работе;</li> <li>сделать происходящее предсказуемым для сторон;</li> <li>ввести все необходимые элементы управления переговорами и взять их в свои руки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Установление контакта;</li> <li>работа с эмоциональным состоянием сторон;</li> <li>отслеживание невербального поведения сторон</li> </ul>

### Алгоритм

1. Приветствие сторон. Медиатор представляется первым, полностью указывая фамилию, имя и отчество.
2. Проверка (подтверждение) присутствия лиц, принимающих решения.
3. Решение трех технических вопросов (продолжительность переговоров, отключение сотовых телефонов, возможность делать перерывы). Важно: даже при согласии сторон не может вестись аудио- или видеозапись.
4. Описание принципов медиации (конфиденциальность, нейтральность, добровольность, равноправие).
5. Описание роли медиатора и указание на ответственность сторон за результат.
6. Знакомство сторон с порядком предстоящих переговоров.
7. Заключение соглашения о вежливости (устная форма) между сторонами (нельзя оскорблять, унижать, перебивать друг друга, использовать нецензурную лексику). Важно: медиатор не участвует в соглашении о вежливости, его в общении между собой должны соблюдать конфликтующие стороны.

### Стадия 2. Презентация сторон

ЦЕЛЬ СТАДИИ	НАВЫКИ МЕДИАТОРА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дать возможность каждой стороне кратко рассказать суть вопроса;</li> <li>• дать возможность каждой стороне услышать сказанное в структурированном виде</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Эхо-техника» (точная передача информации, в структурированном виде, перефразирование, логика);</li> <li>• поддержание контакта одновременно со всеми сторонами;</li> <li>• работа с эмоциональным состоянием сторон;</li> <li>• навык управления переговорами;</li> <li>• умение отслеживать невербальное поведение сторон</li> </ul>

### Алгоритм

1. Объяснение сторонам, что сейчас будет происходить. Переходный «мостик»: «Сейчас каждый из вас по очереди кратко расскажет

о том, с каким вопросом сюда пришел и что хотел бы получить в результате сегодняшних переговоров».

2. Определение стороны, которая будет говорить первой. Если одна сторона готова начать, а вторая сторона с этим согласна, необходимо это согласие зафиксировать вербально и передать слово. Если обе стороны хотят начать или начинать не хочет никто, медиатор вводит правило и сам определяет, кто из сторон начнет (например, первым будет тот, кто инициировал медиацию).
3. Выступление стороны.
4. Обратная связь медиатора в структурированном виде в форме «эхо-техники».
5. Выступление другой стороны.
6. Обратная связь медиатора в структурированном виде в форме «эхо-техники».
7. Переход к следующей стадии.

### **Важно!**

1. Дискуссия между сторонами недопустима. Только выступление и резюме медиатора.
2. Медиатор не должен исследовать ситуацию и задавать вопросы – только «эхо-техника» сказанного, ничего лишнего, никаких уточнений.
3. Следует жестко пресекать возможные оскорбления сторон в адрес друг друга или третьих лиц.
4. Нужно тактично относиться к сторонам и адекватно реагировать на их эмоциональное состояние.

### **Стадия 3. Дискуссия № 1**

ЦЕЛЬ СТАДИИ	НАВЫКИ МЕДИАТОРА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Вентиляция» эмоций сторон;</li> <li>• вербальная фиксация основных вопросов;</li> <li>• сбор информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание атмосферы для выражения эмоций и диалога сторон;</li> <li>• умение организовать и управлять обменом мнениями;</li> <li>• участие в обмене мнениями;</li> <li>• спокойное восприятие деструктивных эмоций сторон</li> </ul>

### Алгоритм

1. Приглашение к дискуссии. Переходный «мостик»: «Сейчас вы услышали мнение друг друга, теперь вы можете это обсудить, задать друг другу вопросы, поделиться вашим отношением к услышанному, вашими переживаниями и т.д.».
2. Обращение к чувствам и эмоциям, стимулирование эмоционального выхода.
3. Предоставление сторонам возможности «спустить пар» («вентиляция» эмоций).
4. Медиатор вербально фиксирует основные темы и управляет эмоциональным накалом сторон (провоцирует или успокаивает).
5. Когда эмоции отработаны, переходят к следующей стадии.

### Важно!

1. Прочные договоренности на данной стадии достигнуты быть не могут.
2. Если стороны пытаются договориться, нужно дать им возможность отработать эмоции, увести от темы заключения соглашения и переходить к следующей стадии. Соглашения, заключенные сторонами на этой стадии, в большинстве случаев не будут исполняться и не будут отвечать интересам сторон.
3. Главная цель данной стадии – отработать эмоции сторон, и ничего более.

### Стадия 4. Кокус (встреча с глазу на глаз с каждой стороной)

Если для реализации целей данной стадии требуется более 40–60 минут для одной стороны, рекомендуем проводить кокусы с одной стороной в течение 30–40 минут, затем менять стороны местами. Также допустимо в случае продолжительных кокусов проводить их со сторонами в разные дни.

Количество кокусов с каждой стороной может различаться в зависимости от ситуации. Баланс кокусов в соответствии с принципом равноправия будет выравниваться позже, на стадии Дискуссии 2.

#### ЦЕЛЬ СТАДИИ

- Помочь сторонам отойти от изначальных позиций через осознание их истинных интересов и потребностей;

#### НАВЫКИ МЕДИАТОРА

- Работа с деструктивными эмоциями стороны и перевод стороны из проблемного в желаемое (ресурсное) состояние;

ЦЕЛЬ СТАДИИ	НАВЫКИ МЕДИАТОРА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовить стороны к переговорам по выработке медиативного соглашения;</li> <li>• определить повестку дня, соответствующую интересам сторон (использовать методику ПИП – от потребностей через интересы к повестке);</li> <li>• отработать с каждой стороной варианты возможных решений, а также возможные санкции и гарантии;</li> <li>• определить конфиденциальные вопросы или их отсутствие;</li> <li>• определить порядок обсуждения вопросов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гибкость в реагировании на позиции сторон, безоценочность, открытый подход без наложения своих «фильтров» и продавливания своего варианта решения;</li> <li>• работа с дисбалансом сил (нужно помочь увидеть условно «слабому» свои ресурсы и «привести в адекватность» сторону, считающую себя «сильной»);</li> <li>• работа с конфиденциальной информацией (получение, анализ, использование, соблюдение конфиденциальности)</li> </ul>

### Алгоритм

1. Медиатор определяет сторону, с которой будет беседовать первой. Как правило, он выбирает ту сторону, которая проявила себя на предыдущей стадии «как будто чего-то не договаривала», возможно, более эмоциональную, подавленную сторону.
2. Нужно дать «домашнее задание» (подумать и записать возможные вопросы для обсуждения, варианты решения и т.п.) стороне, которая уходит в комнату ожидания своей очереди. Так во время ожидания сторона будет думать о ситуации, не отвлекаясь на посторонние мысли и дела.
3. Время начала кокуса фиксируется (для себя, стороне об этом сообщать не обязательно).
4. Если необходимо, обрабатываются оставшиеся эмоции стороны. Это делается со словами: «Я вижу, вы переживаете...» и т.п. Медиатор имеет право только «видеть» и «слышать», но ни в коем случае не «понимать». Фраза: «Как я вас понимаю...» может перечеркнуть всю медиацию, потому что «понимаю» может быть воспринято стороной как присоединение, создание «коалиции» и нарушение нейтральности.

5. Вводится конфиденциальность кокуса (она отличается от конфиденциальности медиации в целом). В кокусе мы договариваемся со стороной о том, что никакая информация, которую мы будем обсуждать с глазу на глаз, не будет нами озвучена за общим столом переговоров без разрешения стороны. Также мы сообщаем стороне о том, что в конце нашей беседы именно сторона определит «открытую» и «закрытую» информацию.
6. Запрос на наличие конфиденциальной информации у стороны. Он может быть сделан так: «Иван Иванович, есть ли что-то, чего вы не могли сейчас сказать или обсудить за общим столом переговоров, но о чем нам стоило бы поговорить? Сейчас как раз то время, когда мы можем это сделать».
7. Исследование реальных интересов стороны.  
Медиатору нужно понять самому и помочь стороне понять: *что* именно важно и *почему*, *зачем* сторона стремится к тому или иному решению.  
Истинные интересы могут находиться совсем в другом «направлении» от изначально заявленной позиции или даже противоречить ей. Интересы всегда перекликаются с базовыми потребностями. Например, «деньги» в принципе не могут быть интересом, поскольку всегда являются средством для удовлетворения истинных интересов и потребностей. Необходимо узнать, что стоит за деньгами. Также необходимо прояснить все абстрактные понятия: «все будет хорошо...», «как это обычно делается...», «само собой разумеется...» и т.п.
8. Определение повестки дня для совместных переговоров с другой стороной после проработки интересов.  
Пункты повестки должны быть сформулированы стороной, при этом медиатор помогает сделать так, чтобы они соответствовали правилам составления повестки, которые мы описали в гл. 10, посвященной переговорам. Если все будет сделано верно, то вопросы повестки, предложенные сторонами, практически полностью совпадут.  
Если это актуально, первым лучше обсуждать вопрос «Отношения». Медиатор помогает сторонам это осознать и сформулировать мысли стороны относительно важности и ценности сохранения отношений. Вопрос «Отношения» не означает примирения. Он лишь имеет контекст: «Я готов тебя услышать...», «Я тебя уважаю...», «Я готов к честному сотрудничеству для разрешения ситуации...»
9. Рефрейминг ситуации (что будет, если стороны не договорятся). Очень важно, чтобы обе стороны подумали об этом прежде, чем начнут выработать варианты предложений по повестке дня.

10. Поиск вариантов решения и проработка предложений каждой стороны по повестке дня. Основной фокус – работа по сближению позиций. Медиатор забирает словесные «подарки» сторон в адрес друг друга (когда говорят хорошее друг о друге, это нужно вербально фиксировать), определяет общие интересы, интегрирует интересы через повестку для обсуждения на Дискуссии 2.
11. Проработка санкций и гарантий с помощью техники «Адвокат дьявола» («Что будет, если он/она/оно не?..»).
12. Определение порядка обсуждения вопросов.
13. «Закрытие» кокуса. Уточнение конфиденциальной информации («Что из того, о чем мы сейчас говорили, является конфиденциальным?»).

Если такая конфиденциальная информация есть и сторона просит не говорить о чем-либо, то важно соблюдать ее пожелания. В то же время необходимо подтолкнуть сторону к большей открытости («Хорошо, я не буду об этом говорить, но если вы сами считаете, что это нужно сказать, то всегда можете это сделать»).

Если существует конфиденциальная информация, без обсуждения которой будет невозможно разрешить ситуацию (т.е. из-за этого и разгорелся конфликт), то необходимо проработать возможные опасения стороны на предмет их реалистичности и далее действовать по ситуации.

Соблюдение конфиденциальности – это один из базовых краеугольных камней медиации. Медиатор обязан строго соблюдать конфиденциальность.
14. Фиксация времени окончания кокуса (стороне об этом говорить не нужно).
15. Приглашение другой стороны в кокус (обмен сторон местами). Ожидающая сторона получает «домашнее задание» – еще раз подумать и записать появившиеся идеи.

### **Важно!**

1. Соблюдение процедуры кокусов (своевременный переход на эту стадию от Дискуссии 1, четкая фиксация времени нахождения в кокусе с каждой стороной с точностью до 1 минуты).
2. Соблюдение баланса кокусов (каждая сторона имеет право на равное время личных дискуссий с медиатором; если время кокуса одной из сторон превышает время другой, медиатор обязан сообщить этой другой стороне о ее праве на дополнительное время).

**Стадия 5. Дискуссия 2 (по выработке соглашения)**

ЦЕЛЬ СТАДИИ	НАВЫКИ МЕДИАТОРА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Помочь сторонам прийти к соглашению;</li><li>• помочь сторонам зафиксировать договоренности и заключить медиативное соглашение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Эффективная обработка информации кокуса и исследование интересов сторон;</li><li>• соблюдение согласованной сторонами повестки дня переговоров и управление дискуссией;</li><li>• проработка контента медиативного соглашения (по SMART) с учетом его реалистичности, исполнимости (гарантий и санкций) и соответствия интересам сторон</li></ul>

**Алгоритм**

1. Подведение и выравнивание баланса кокусов.  
Именно для этого момента медиатор засекает время каждой встречи с точностью до минуты. Округлять время нельзя! Стороны почувствуют, даже если округлить 2 минуты.  
Подведение баланса оформляется следующей фразой: «Иван Иванович, Иван Петрович, с каждым из вас мы сейчас провели встречи с глазу на глаз. Иван Петрович, с вами было... встречи общей продолжительностью... минут, Иван Иванович, с вами было... встреч общей продолжительностью... минут. Таким образом, с вами, Иван Иванович, (к примеру) было на одну встречу больше и наше общение длилось дольше на... минут. Иван Петрович, вы имеете право еще на одну встречу со мной продолжительностью... минут. Хотите воспользоваться этим правом сейчас?»  
Если все вопросы проработаны до конца, то Иван Петрович ответит отрицательно. Останется только сказать ему, что он может воспользоваться своим правом в любой момент.
2. Обозначить вопросы, предложенные каждой стороной, и предлагаемый порядок их обсуждения. При этом важно подчеркивать, что именно стороны определили эти вопросы, а не медиатор.
3. Обратить внимание сторон на совпадающие вопросы. Как правило, совпадет либо вся повестка, либо большая ее часть.

4. Согласовать результирующую повестку обсуждения и регламент.
5. Вести переговоры по утвержденной сторонами повестке дня, помогая им и фиксируя их договоренности. Медиатор проверяет соглашение на реальность, следит за тем, чтобы стороны достигали договоренностей, которые зависят от них, и не давали обещания за третьих лиц, осознавали сложившуюся ситуацию через факты, а не через эмоции.

Медиатор также участвует в генерации предложений – помогает сторонам «расширять ресурсы», которые у них есть, но которых они могут не видеть в силу эмоциональной вовлеченности.

6. Подвести итоги по достигнутому на данном этапе соглашению в виде итогового резюме переговоров и получить (устно) обратную связь от сторон.
7. Предоставить сторонам резюме переговоров в письменном виде для того, чтобы они могли внести правки. Нужно иметь в виду, что звуковое и зрительное восприятия различаются, поэтому вероятность появления правок очень высока.
8. Перейти к стадии выхода из медиации.

### Стадия 6. Выход из медиации

ЦЕЛЬ СТАДИИ	НАВЫКИ МЕДИАТОРА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверить удовлетворенность сторон и исполнимость достигнутых договоренностей;</li> <li>• определить порядок дальнейшего взаимодействия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Считывание невербальных сигналов сторон, в особенности скрытых сигналов недовольства, разочарования, раздражения</li> </ul>

### Алгоритм

1. Задать каждой стороне по очереди три «шкалирующих» вопроса (попросить оценить по шкале от 0 до 10 степень их удовлетворенности по трем критериям):
  - по существу достигнутых договоренностей;
  - процедуре (насколько все происходило понятно и комфортно);
  - эмоциональному критерию (каковы эмоции стороны в данный момент).
2. Если обе стороны каждый из критериев оценивают в 9 баллов и выше, можно говорить о том, что ими достигнуто прочное соглашение, которое будет исполнено с вероятностью 95%. Если

оценки окажутся ниже, необходимо выяснить причины этого и доработать медиативное соглашение.

Обычно существует две причины низких оценок: либо недостаточно отработаны вопросы санкций и гарантий, либо какая-то проблема осталась необсужденной.

Если возникла такая ситуация, медиатор обсуждает ее со сторонами, и они решают, что делать. Часто стороны возвращаются в кокусы, и с этой стадии процедура медиации проводится еще раз.

3. Договориться о порядке дальнейшего взаимодействия.

У сторон должно быть четкое понимание того, что конкретно будет делать каждая из них по окончании переговоров, кто, как, когда и с кем будет контактировать далее.

В случае, если все критерии оценены на 9 баллов и выше, можно подписывать медиативное соглашение, а также «закрывающие» документы между медиатором и сторонами по соглашению о проведении процедуры медиации.

### 11.3.5. Медиативное соглашение сторон

Отдельно хочется отметить требования к медиативному соглашению, которые необходимо иметь в виду при его выработке и оформлении.

1. Медиатор не является стороной медиативного соглашения.

Если соглашение не нужно заверять нотариально, то этот вопрос более-менее очевиден. Это соглашение между сторонами, и только они берут на себя обязательства по данному соглашению.

При нотариальном заверении медиативного соглашения некоторые нотариусы требуют, чтобы медиатор тоже в нем расписался. В этом случае медиатор по аналогии с соглашением о проведении процедуры медиации может позиционировать себя в медиативном соглашении как участник процедуры. Важно, чтобы никаких прав и обязанностей по медиативному соглашению у медиатора не возникло.

2. Медиативное соглашение должно быть конечным (иметь четкие сроки).

3. Медиативное соглашение должно быть реалистичным, исполнимым и конкретным. Никакие абстрактные понятия недопустимы. Также оно не должно предусматривать положения, исполнение которых зависит от действий третьих лиц.

4. Медиативное соглашение должно быть взаимовыгодным для сторон. Если выгода будет односторонней, то такое соглашение не будет исполняться.
5. Медиативное соглашение должно быть взаимно обязывающим (предусматривать обязательства каждой из сторон).
6. В медиативном соглашении должны быть прописаны санкции и гарантии за неисполнение обязательств для каждой из сторон.

В соответствии с юридическими требованиями медиативное соглашение заключается в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, о согласованных сторонами обязательствах, условиях и сроках их исполнения.

По мнению ряда специалистов, медиация не заканчивается после подписания медиативного соглашения, и существует еще одна фаза, в которой происходит реализация достигнутого медиативного соглашения. На этой стадии не только стороны реализуют медиативное соглашение, но и сам медиатор активно участвует в процессе – встречается со сторонами, обсуждает ход реализации соглашения, помогает разрешать возникающие локальные разногласия и, таким образом, доводит разрешение конфликта до его логического финала.

### 11.3.6. Когда возможна медиация

Медиация – это очень эффективный, быстрый и доступный способ решения конфликтов. Всегда ли применима медиация?

Наша практика показывает, что **медиация особенно желательна в следующих случаях:**

1. Когда есть взаимозависимость сторон (стороны не могут решить вопрос друг без друга), а любое решение суда не будет гарантированно идеальным для каждой из них.
2. Когда стороны связаны длительными партнерскими, деловыми, личными и другими отношениями.
3. Когда существует конфиденциальная информация, которая не озвучивается сторонами, есть недоговоренность, непонимание.
4. Когда цена вопроса «Выигрыш/Проигрыш» очень велика.
5. Когда важно сохранить репутацию.
6. Когда есть баланс сил (нет сильной и слабой стороны).
7. Когда возможно организовать переговоры между ЛПР (при этом остальных лиц желательно исключить из переговоров).

**Медиация может не иметь смысла, если:**

- 1) нужно просто получить судебное решение;
- 2) невозможно привлечь к переговорам ЛПР;
- 3) имеет место разовая сделка, незначимая для сторон;
- 4) нет баланса сил;
- 5) нет взаимозависимости сторон.

Таким образом, медиацию нельзя назвать универсальным способом разрешения всех конфликтов без исключения. Тем не менее она является быстрым и эффективным методом альтернативного разрешения споров.

## Глава 12. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ ЮРИСТА

### 12.1. Введение

#### 12.1.1. Смысл важнее формы

Попробуйте спросить у коллеги: «Что такое хорошее публичное выступление?» Скорее всего, вы услышите что-то о харизме, юморе и горящих глазах. Так часто думают даже опытные спикеры: нельзя стать хорошим оратором без особой энергетики или актерского таланта.

Но критерии хорошего выступления меняются. В России и в мире каждый день проходят митапы, встречи профессионального сообщества, конференции, где гости не ждут зажигательных спикеров. Профессионалы собираются, чтобы узнать, как работают другие команды и что из их практики пора позаимствовать. На передний план выходит *польза* от выступления.

Помимо интересных историй и общения с залом аудитория ждет от спикера содержательного наполнения его речи, ценит прежде всего конкретику и пошаговые рекомендации.

Переход от формы к содержанию пару лет назад уже случился в мире дизайна презентаций. Если вы обратитесь в дизайн-бюро, вам, скорее всего, скажут: «Мы не стремимся к подбору красивых картинок, мы ищем смысл». В первую очередь дизайнеры стремятся понять, в чем суть вашей идеи, и только потом берутся за ее оформление.

Дизайнеры поняли: недостаточно взять красивый макет, наложить на него любую идею и отдать заказчику. Важно сначала понять, что хочет сказать клиент. Плохо структурированное содержание не найдет отклика, какими бы красивыми ни были слайды. Задача не будет решена, и клиент останется недовольным.

Получается, что 50% работы дизайнера теперь состоит не из поиска иллюстраций и подбора шрифтов. Команды делают упор на то, чтобы понять задачу и сформулировать главное – в чем-то это редакторский труд.

Теперь эта тенденция затронула и публичные выступления: спикер сначала думает о смысле и только потом об украшении речи. Этот аспект актуален и для юристов.

### 12.1.2. Ренессанс публичных выступлений

Еще 5 лет назад куратор фонда TED Крис Андерсен писал<sup>1</sup>, что публичные выступления сейчас переживают эпоху Возрождения. Все больше людей стремятся выступить и видят в этом для себя ценность.

У нас престижно выступить на конференции TED, на форуме «Атланты» или на Петербургском международном юридическом форуме. Внутри сообществ есть и свои локальные площадки.

В это же время, если мы посмотрим на большинство выступлений, звучащих в России, то окажется, что они довольно однообразны. Часто встречаются одни и те же ошибки: человек рассказывает о себе и не подчеркивает, как аудитория сможет применить его опыт. В речи нет акцентов. Спикер не выделяет главную мысль, пересказывает рекомендации Пленума ВС РФ, законодательство, «льет воду». Ренессанс состоялся в количестве, но пока не отразился на качестве.

Может показаться, что ситуация тревожная. Хорошая новость в том, что на таком уровне спикеру проще выделиться на фоне других выступающих. Чтобы сделать выступление современным, нужно приложить не так много усилий.

### 12.1.3. Тенденции в выступлениях

Об одной из тенденций мы уже рассказали: содержание речи становится важнее, чем ее внешние проявления и качества оратора. Вот еще четыре направления, которым начинают следовать публичные выступления.

- **Ориентация на слушателя**

В бизнесе, в том числе юридическом, пользуется спросом тот продукт, который быстрее и проще решает проблему клиента. Раньше, чтобы уехать в аэропорт, нужно было трижды созвониться с оператором таксопарка и договориться об адекватной стоимости поездки. Сейчас достаточно нажать одну кнопку в любом онлайн-агрегаторе такси. Компании стремятся сделать так, чтобы клиент совершал минимум действий для получения максимальной пользы от продукта.

---

<sup>1</sup> Крис Андерсен. TED TALKS. Слова меняют мир. Первое официальное руководство по публичным выступлениям. М.: Бомбора, 2020. С. 288.

В публичных выступлениях происходит то же самое. В центр выступления хороший спикер ставит не себя как рассказчика, не свою компанию и ее достижения. Главным героем становится аудитория и ее проблемы.

«Главное – забота о слушателе. Старайтесь искренне и с заботой помочь слушателю вас понять. Например, вы выступаете с определенной темой. У вас есть аудитория. Первое: определите, в какой «точке» находится аудитория сейчас. Что она знает по вашей теме, как относится к ней. Второе: что вы хотите оставить после вашего выступления? Это будет второй “точкой”.

Между двумя “точками” есть путь, и это ваше выступление».

**Дмитрий Гриц,**  
**управляющий партнер Адвокатского бюро**  
**«Гриц и партнеры»**

Какое для слушателя имеет значение то, что у вас старейшая юридическая компания? Такие сведения чаще всего звучат как пустая похвальба. Расшифруйте, что это значит для слушателя, например: как накопленный за годы опыт позволил вам выстраивать работу с доверителями так, чтобы повысить шансы выигрывать дела. Или расскажите, какие ошибки чаще всего совершали доверители и как их избежать. Говорите не о себе, а о своих слушателях – это первый шаг к тому, чтобы выступление имело успех.

- **Общение на равных**

Многие слушатели уже устали от экспертной подачи, при которой озвучивается авторитетная точка зрения и предлагается делать только так, как считает один человек. У аудитории есть свой опыт. Назидательные советы, как жить, воспринимаются со скепсисом.

Не лучше и другая крайность, когда выступающий заискивает и подстраивается «снизу»: «Мы сделали вот так, если вы не будете против, то можете воспользоваться нашим опытом». Сегодня распространяется такой тренд, как партнерское общение. Спикер понятными словами, без лишних усложнений делится тем, что выяснил для себя. Подача «на равных» делает выступление нейтральным – не менторским и не заискивающим.

- **Диалоговая подача**

Если вы периодически выступаете, то стремитесь сделать речь интерактивной, чтобы зрители тоже участвовали. В последние 5–10 лет

хорошим вовлечением считалась просьба: «Поднимите руку те, кто». Сейчас стало понятно: поднятые руки не гарантируют, что люди вас слушают. Старые приемы порядком поднадоели, а запрос на вовлечение остался.

На больших конференциях уместно активное взаимодействие. Спикеры запускают онлайн-опросы и голосования, например, через Mentimeter или Kahoot. Более мягкий (и на наш взгляд, эффективный) способ, когда выступления предполагают реакцию аудитории. Оратор задает вопросы, делает паузы, дает время на осмысление материала.

Ключ к такой вовлекающей подаче – рассказывать так, будто вы общаетесь с другом, который не погружен в тему, а лучше – даже не является юристом. Вы искренне хотите донести до него мысль. Тогда исчезают лишние слова, сложные обороты и назидательный тон.

- **«Насмотренность» аудитории**

На мероприятиях и в YouTube мы видим все больше примеров хороших выступлений. А значит, замечаем, когда спикер начинает речь с растраченных приемов: «Как вам меня слышно? Потише? Погромче?», «Когда я ехал к вам, со мной приключилась история...», «Поднимите руку те, с кем такое случилось». Устаревшие формы играют против самого рассказчика. Аудитория, прослушавшая множество выступлений за год, ждет чего-то нового.

#### 12.1.4. «Продуктовый» подход

Мы подошли к парадоксу: с одной стороны, люди стали больше выступать. Спикеры сами хотят больше делиться опытом, аудитория готова воспринимать. С другой стороны, зрители устали от устаревших приемов. Они видели примеры проработанных выступлений и ждут хорошего контента даже от локальных мероприятий.

В связи с этим начинают формироваться разные школы и подходы к публичным выступлениям. Мы хотим рассказать вам о «продуктовом» подходе к публичным выступлениям, разработанном тренерами из бюро подготовки публичных выступлений «Глагол».

Риторика воспринимается многими как нечто интуитивное. Выступление действительно может быть искусством и творчеством. Но начинается оно не с вдохновения, а с техники и принципов. Основа «продуктового» подхода лежит в том, чтобы понять принципы, по которым создаются хорошие выступления, и научиться готовиться и выступать не интуитивно, а осмысленно.

## 12.2. Как готовиться к выступлению

В этом параграфе мы рассмотрим, как работают конкретные приемы, как выбирать модель повествования в зависимости от задачи и как оптимизировать подготовку таким образом, чтобы не тратить время впустую.

«Самая главная ошибка судебного юриста – некачественно готовиться к заседанию. Если юрист не готов к заседанию, не знает существа дела и при этом пытается отстаивать непонятную позицию, то выглядит это очень плохо».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Прежде всего мы поговорим о том, как готовиться к выступлению, чтобы не тратить время на бесполезные действия и из раза в раз добиваться отличного результата. Затем расскажем о технических тонкостях, о том, что нужно заранее уточнить у организаторов и что учесть во время онлайн-выступления. Мы познакомим вас с методами самостоятельного анализа своей речи и тем, как можно совершенствовать свои навыки, не привлекая внешних специалистов.

### 12.2.1. Фреймворк подготовки публичных выступлений

Мы не поразим вас новыми инструментами (скорее всего, многие покажутся вам известными). Попробуем удивить другим: рассмотрим, как из знакомых приемов складывается новый результат.

Подготовив более трехсот выступлений, бюро «Глагол» разработало алгоритм для спикеров – фреймворк подготовки. Он состоит из этапов подготовки и опорных вопросов к каждому из них. К этапам фреймворка относятся:

- 1) анализ аудитории;
- 2) постановка цели;
- 3) генерирование идей;
- 4) поиск сути;
- 5) логика и создание структуры;
- 6) эмоции, украшение речи;
- 7) репетиция;

- 8) визуализация;
- 9) выступление и его анализ.  
QR-код «Фреймворк в формате PDF для скачивания»:



Фреймворк помогает не ждать вдохновения или подходящего момента. Вопросы составлены так, что вы изначально знаете на них ответ. Вам не нужно сразу придумывать главную идею или метафору – сначала разберемся с тем, что хорошо знакомо.

Ниже мы разберем каждый из этапов фреймворка. Попробуйте не просто воспринимать информацию, а постепенно, по ходу чтения прорабатывать свое выступление. Возьмите речь, которую вам действительно нужно подготовить. Это может быть презентация на совещании или речь для доверителя.

### 12.2.2. Контекст

Контекст – нулевой этап. Обычно это вводные, которые есть у вас от организатора мероприятия: где, когда и как вы выступаете. Проверьте по списку вопросов, все ли вы знаете о своем будущем выступлении:

- На каком мероприятии вы выступаете?
- Какой предполагается формат выступления? Возможно, это круглый стол, панельная дискуссия или мастер-класс.
- Сколько людей вас будут слушать?
- Сколько времени на выступление?
- Предполагаются ли вопросы от зрителей? Собирают ли организаторы вопросы заранее? Сколько времени есть на вопросно-ответную сессию?
- Каким по счету вы выступаете?
- Есть ли предустановленная тема выступления или общая тематическая рамка?

Зачастую ответы на эти вопросы заранее известны, например, если каждый сотрудник компании презентует итоги квартала и формат не меняется из года в год. Но если вы выступаете на мероприятии впервые, стоит уточнить все организационные вопросы до начала подготовки.

### 12.2.3. Анализ аудитории

В своих бытовых выступлениях мы, не задумываясь, подстраиваемся под аудиторию. Слова поздравления будут сильно отличаться на дне рождения 5-летнего племянника и юбилее лучшего друга. Мы меняем интонацию и содержание, чтобы слушатели нас поняли.

В профессиональном общении принцип тот же: стиль и содержание выступления зависят от аудитории. С командой вы можете говорить на сленге. В речи для других юристов уместно упомянуть последние события отрасли. А тем, кто незнаком с вашей темой, например предпринимателям или обманутым дольщикам, нужно дать больше примеров, объяснить все простыми словами.

В зависимости от того, какая аудитория собралась в зале, меняются подача, тема и содержание вашего выступления. Поэтому важно с самого начала разобраться, кто вас будет слушать.

#### **На какие группы можно разделить слушателей?**

Сначала сегментируйте свою аудиторию. Бывает так, что аудитория однородная, но чаще в зале есть 3–5 групп. Например, вы готовитесь к конференции для предпринимателей. Тема определена заранее: как нанимать юристов. Скорее всего, в зале будут присутствовать:

- сами предприниматели;
- HR крупных компаний, где нужен свой юрист (или даже штат);
- руководители отделов, которые работают в связке с юристами.

Состав таких групп зависит от самого мероприятия. Если вы не до конца понимаете, кто придет вас слушать, созвонитесь с организаторами. Спросите, кого они приглашают сейчас, на кого таргетируют рекламу мероприятия, кто был среди слушателей на такой же конференции в прошлом году.

#### **Ответьте на три вопроса в отношении каждой группы:**

- Зачем они пришли на мероприятие?
- Какие у них актуальные «боли» и потребности?
- Чем вы можете быть для них полезны?

Узнайте или предположите, что волнует каждую группу слушателей. Возможно, в отрасли произошли изменения, или аудитория уже много лет безуспешно пытается справиться с одной общей проблемой.

Что касается пользы лично от вас, подумайте, что аудитория потеряет, если заменить вас другим экспертным спикером? О чем он в отличие от вас не сможет рассказать? Пересказать содержание

нескольких популярных книг получится у многих специалистов, а поделиться личным практическим опытом – только у вас.

Описывайте интересы аудитории как можно конкретнее. «HR не умеют нанимать юристов» – слишком широкая проблема. Разберитесь, в чем конкретно сложность. Возможно, HR не там ищут? Или задают бесполезные вопросы на собеседовании? Или юристы не хотят работать в тех или иных компаниях?

Если сомневаетесь в том, что угадали «боли» аудитории, попробуйте обсудить этот вопрос с организаторами. Хорошо работают и опросы на своих страницах в соцсетях. В нашем случае можно написать пост следующего содержания: «Готовлю выступление для предпринимателей о том, как нанимать юристов. Кто сталкивался с наймом юриста для бизнеса – напишите, в чем главные проблемы или сложности?» Обычно сообщество откликается, комментирует и подсказывает, чьим еще мнением стоит поинтересоваться.

#### 12.2.4. Постановка целей

Цель – это намерение, причина, по которой вы выступаете перед аудиторией. Базовый вопрос для цели: «Что вы хотите, чтобы аудитория сделала после вашего выступления?» Ответ на него поможет в дальнейшем отсеять контент и выбрать только то, что поспособствует в достижении задуманного.

Часто на вопрос: «Зачем вы выступаете?» спикер отвечает, что хочет проинформировать аудиторию. Информации не бывает мало, поэтому такие выступления получаются растянутыми и перенасыщенными. Аудитории сложно запомнить и интерпретировать поток материала.

«У меня есть большой опыт как публичных выступлений, так и наблюдения за выступающими. Вот некоторые ошибки преподавателей, выступающих у нас в “М-Логос”:

- неиспользование в своих лекциях презентаций;
- некачественные презентации “для галочки”;
- чтение со слайда;
- отсутствие связи между слайдами и тезисами выступлений;
- неумение взаимодействовать с аудиторией».

**Артём Карапетов,**  
директор Юридического института «М-Логос»

Проблема в том, что цель «передать информацию» сформулирована в мире спикера – это ему нужно рассказать об итогах квартала или похвастаться достижениями команды. вспомните, как зал реагирует на выступающего, который долго рассказывает о своей компании. Если его опыт неприменим для слушателей, то выступление воспринимается как самореклама.

Чтобы захватить внимание слушателей, сформулируйте цель выступления в *их* мире. На предыдущем этапе мы выяснили, что волнует аудиторию. Теперь же важно понять, что конкретно изменится для аудитории после вашей речи.

- **Цель в мире спикера:** проинформировать об изменении законодательства.
- **Цель в мире слушателя:** понять, что конкретно и как именно нужно сделать, чтобы получить льготы / не «заработать» штраф. Когда спикер подготавливает выступление только с позиции своей выгоды, речь получается пустой и неинтересной. У слушателей возникает вопрос: «А как это относится ко мне?» И наоборот, аудитория будет вовлечена, если выступление окажется полезным и решит ее проблему.

Полезная цель подразделяется на три уровня: локальный, глобальный и персональный. Вот как работает и формулируется каждый уровень:

- **Локальная цель** – это следующий шаг аудитории после вашего выступления. Подумайте, какого конкретного действия вы ждете от слушателей (прочитать закон, пройти по чек-листу, написать вам). Действие должно приблизить аудиторию к решению ее задачи. Локальная цель фокусирует зрителей и помогает вам сформулировать призыв к действию в заключении. Локальная цель – маленький шаг к глобальной цели. Есть задачи, которые невозможно решить одним выступлением (например, сделать процессы прозрачными или сформировать бренд компании).
- **Глобальная цель** нужна, чтобы показать перспективу для слушателей. Как их простое действие поможет большому изменению в будущем?
- **Персональная цель** – последний этап. Только после формулировки полезной цели для аудитории, локального и глобального намерения мы записываем личную цель: «Что вы хотите получить от выступления?» Это может быть поиск новых партнеров, продажи юридической услуги, наем сотрудников.

После формулировки полезной цели в мире слушателя пропишите все три уровня в такой последовательности: локальный, глобальный и личный. Выносите пользу для аудитории вперед.

Интересное экспертное выступление в итоге помогает достичь и прагматичной цели в отличие от голого перечисления успешных проектов спикера.

«Навыки публичных выступлений можно наработать. Главное – видеть цель своего выступления не в том, чтобы показать себя, произвести впечатление и потешить свое эго, а в помощи тем, кто пришел на твою лекцию, в донесении до них информации, повышении уровня их экспертизы. Если ты видишь эту цель, желание совершенствовать свои лекционные навыки не может не прийти».

**Артём Карапетов.**  
**директор Юридического института «М-Логос»**

### 12.2.5. Генерирование идей

Этап генерирования идей напоминает мозговой штурм. Вы просто записываете все, о чем могли бы рассказать аудитории.

Задача этого этапа – собрать контент для будущего плана выступления. Поэтому можно записывать идеи целых структурных блоков (например, «рассказать про миссию компании», «проблемы с договорной работой предприятия», «общий контекст: что происходит у других»). Здесь же вы можете учесть приемы или идеи, которые вы подсмотрели у других спикеров и хотели бы внедрить в свою речь.

Обычно мы рекомендуем фиксировать идеи на стикерах и в аналоговом формате, не онлайн. Один листочек – одна тема или мысль. Не ограничивайте себя, записывайте все, что приходит в голову. Когда запишете все идеи, разделите листочки на два списка: то, с чем вы можете работать дальше, и идеи, которые не принесут пользы. Если в процессе сортировки придут новые дельные мысли, запишите их и добавьте в первый список.

### 12.2.6. Поиск сути

Когда в выступлении нет явной ключевой мысли, оно похоже на набор разрозненных фактов. Слушателям тяжело разобраться, что важно, а что нет. В итоге каждый вынесет что-то свое и послание будет размытым.

На конференции TED работает правило «одно выступление – одна мысль». Возьмите этот инструмент на вооружение и попробуйте вложить все ваши идеи в одну фразу.

Чтобы найти суть, ответьте на вопрос: «Какую одну вещь должны запомнить все в зале после моего выступления?» Если формулировка пока не самая изящная – ничего, вы доработаете ее позже. Возможно, главная мысль уже записана у вас на стикере, и осталось только перенести этот листочек вперед.

Если сформулировать суть не получается, попробуйте сделать промежуточное упражнение. Представьте, что организаторы сократили ваше выступление. Вместо часа вы будете говорить 30 секунд. Что бы вы сказали за это время? Опишите свое выступление в одном абзаце.

Бывает так, что спикеру сложно выбрать одну главную мысль. Кажется, что важно и полезно раскрыть сразу пять пунктов. Но каждый раз, когда вы решаете включить в речь еще одну тему, вы оказываетесь перед выбором. Либо расширить содержание, либо выбрать одну вещь и рассказать о ней так, чтобы люди вас поняли. Опыт показывает, что ценность «узкого» выступления, после которого аудитория понимает, что делать дальше, выше.

### 12.2.7. Логика. Создание структуры

Только сейчас мы подходим к этапу, с которого спикеры часто начинают подготовку к выступлению. Мы прописываем план и тезисы.

Предыдущие шаги занимают у спикеров примерно полчаса. Но мозг успевает «разогнаться» и погрузиться в контекст. Теперь остается разложить идеи-стикеры в определенной последовательности и дописать недостающие части.

Начинайте работу над структурой с главной мысли, которую вы прописали ранее. Ключевая идея родилась не просто так – это результат вашего жизненного опыта. Если бы слушатели прошли этот путь вместе с вами, они пришли бы к тому же выводу.

«Общий прием для выступления – кольцевая структура изложения. Начинайте и заканчивайте одним тезисом, идеей».

**Сергей Савельев,**  
партнер юридической фирмы  
«Савельев, Батанов и партнеры»

Задача структуры – выстроить путь слушателя к вашей главной мысли.

Вспомните, какие события с вами произошли, какие люди на вас повлияли, что за книги вы читали. Проведите аудиторию за руку по всем ключевым точкам, которые привели вас к сути выступления.

Структура помогает упростить восприятие: вместо разрозненных историй аудитория слышит связный логичный рассказ. Чтобы структурировать мысли, спикер обычно планирует вступление, основную часть и заключение. Мы рекомендуем отдельно проговаривать тему и продумывать кульминацию. Это поможет сделать выступление понятным и запоминающимся.

### **Вступление**

Задача вступления – настроить контакт с аудиторией, установить доверие и собрать внимание. Первое впечатление формируется за минуты или даже секунды.

Как можно быстрее покажите, что не потратите время слушателя зря. Чтобы сделать удачное вступление, постарайтесь получить реакцию аудитории в первые 60 секунд. Реакция зала – маркер того, что зал с вами, а не в своих мыслях. Реакцией может быть что угодно: улыбки, смех, кивки.

Чтобы вызвать реакцию зала, начните с неожиданного или противоречивого утверждения. Когда спикер произносит шокирующую фразу, аудитория включается. Затем оратор может раскрыть, что имел в виду, или даже опровергнуть свои слова.

Михаил Казиник, музыкант и искусствовед, начал выступление на TED со слов «Послушайте, школа умерла. И если новая школа не возродится, то можете готовиться к третьей мировой войне»<sup>1</sup>. Зрители не ожидали таких резких слов от музыканта – это необычно. Внимание было захвачено в первую секунду, дальше Казиник сделал высказывание объемным, проиллюстрировав свою позицию.

Другой прием – ввести слушателя в проблему или ситуацию. Расскажите о проблеме, с которой вы столкнулись, когда взялись за новый проект. Или начните с истории, в которой каждый узнает себя. Зритель думает: «Да, со мной это тоже случилось». Ему уже интересно, что будет дальше.



Блогер Тим Урбан<sup>1</sup> в начале выступления о прокрастинации рассказывает, как мы обычно выполняем задачу, рассчитанную на 2 недели. Ожидание: равномерно распределяю усилия на весь срок. Реальность: делаю все в последний момент. Зрители смеются, потому что узнают себя: все мы иногда тянем до дедлайна. Тим Урбан быстро получил реакцию и внимание слушателей за счет знакомой ситуации.

Вот пример из юридической практики. Дмитрий Гриц на форуме «Будь больше, чем юрист» выступал с темой «Новые тренды отбора молодых сотрудников. Как увидеть «звезду»?». Он начал свое выступление сразу с ответа на поставленный вопрос. Во весь слайд было написано слово «никак». И дальше черный экран, конец презентации. Такое неординарное вступление захватило внимание аудитории.

Сложнее всего сделать вступление быстрым и небанальным. Чтобы добиться этого, прежде всего избегайте ораторских штампов. Вот некоторые из них:

- Как вам меня слышно?
- Давайте узнаем, кто сегодня в зале. Поднимите руку те, кто...
- Я редко выступаю, поэтому волнуюсь. Похлопайте мне, чтобы не было страшно.
- Обычно то, что я буду рассказывать вам сейчас, я говорю на трехдневном тренинге. Сегодня у нас только 30 минут, поэтому не будем терять время.

Все эти приемы нейтральны сами по себе, но из-за частых повторов превратились в информационный шум. Аудитория пропускает их мимо ушей, а вы теряете важные минуты, в которые формируется первое впечатление.

Другая ошибка – формальное перечисление достижений. В начале выступления спикеру нужно показать, что дальше будет что-то полезное, а рассказ о заслугах и достижениях только занимает время. Регалии выступающего – это не гарант, что время зрителей не будет потрачено зря.

После хорошего вступления слушатели откладывают свои дела и включаются в происходящее. Они настроились и готовы узнать новое. А главное – у них появляется мысль: «Похоже, это выступление будет интересным».



### Тема

Сразу после вступления коротко и четко расскажите, о чем пойдет речь, укажите, в чем будет заключаться польза для аудитории. Проговорите, чему научится слушатель, какой новый инструмент у него появится.

Иногда спикеры пропускают тему. Им кажется, что она и так известна слушателям: ведущий объявил ее, а кроме того, она отражена в программе. Но это не так, и дело не в том, что слушатели невнимательные – просто у них много отвлекающих факторов.

Чтобы тема привлекла слушателей, она должна обещать решение проблемы. Сформулируйте этот блок как ответ на вопрос: «Что получит аудитория после моего выступления?» Если в конце вы дадите инструкцию или полезный материал, то полезно упомянуть об этом вначале. Расскажите, в чем будет заключаться конкретная выгода для аудитории.

НЕТ	МОЖНО	ХОРОШО
«Я поделюсь нашими победами и поражениями за эти три года»	«Сегодня я расскажу, как мы собрали самую большую корпоративную базу знаний... и пришли к полному провалу»	«После моего выступления вы узнаете, как построить работу в команде юристов и какие типичные ошибки совершают такие команды. Общий алгоритм и короткую методичку я дам в конце»

Например, на образовательном курсе nextMBA тема спикера-юриста была посвящена не вопросам законодательного регулирования в той или иной области, а тому, как сделать бизнес дороже и прибыльнее с помощью юристов, и эта тема обещала очевидную выгоду для предпринимателей в аудитории.

Назвать тему – значит дать аудитории карту. Теперь слушатели знают точку назначения и легко ориентируются в выступлении.

### Основная часть

Расскажите, как вы сами дошли до сути. Обернитесь назад и вспомните, что привело вас к главной идее: ошибки, гипотезы, книги. Покажите аудитории, из чего сложилось знание, и помогите пережить ваш опыт.

Еще один важный вопрос для спикера – почему слушатели еще не нашли решение сами? Честный ответ, скорее всего, изменит контент выступления.

Если не провести аудиторию через тот же путь, а сразу дать готовый результат, ваша идея может прозвучать неубедительно. У слушателей свой опыт. Возможно, они решали ту же задачу, что и вы, но пришли к противоположному выводу.

### Кульминация

Когда спикеры выходят на сцену один за другим, хорошее выступление может затеряться – информации слишком много. Поэтому важно создать яркий момент, который останется в памяти аудитории.

Кульминацией может быть демонстрация продукта, метафора, появление нового героя. Например, ресторатор Джейми Оливер вывалил на сцену тележку сахара<sup>1</sup>, чтобы показать, сколько сахара съедают американские дети за 5 лет начальной школы. А доктор Джил Боулт Тейлор принесла на TED настоящий человеческий мозг<sup>2</sup>.

Кульминация – это необязательный пункт. Вы можете отказаться от нее, однако этап создает яркие воспоминания и эмоции.

### Заключение

Задача заключения – подчеркнуть самое важное в выступлении и расставить акценты. Заключение связывает ваш рассказ и слушателей. Бывает так, что спикер делится опытом, показывает, как команда пришла к решению проблемы или обнаружила новое знание. Но рассказ может не относиться к слушателям. Полезно в конце предлагать аудитории универсальные инструкции, чтобы ваш опыт стал масштабируемым.

Еще один прием – предложить зрителям сделать конкретный первый шаг прямо сейчас: написать вам, отметить встречу в календаре,

1



2



пройти по ссылке. Такое ожидаемое действие мы формулировали в локальной цели.

Нет ничего банальнее, чем речь, которая заканчивается словами: «Спасибо за внимание, у меня все». Отнеситесь к заключению серьезно. В конце выступления ни у кого в зале не останется вопроса, какой была главная мысль вашей речи, если вы сделаете емкий вывод.

«Важно понимать, что судьи часто перегружены потоком дел. Негативные эмоции судьи могут быть связаны не с вами и вашим выступлением, а с усталостью и стрессом. Чтобы облегчить вашу коммуникацию с судьей, рассказывайте историю. Выстраивайте всю стратегию выступления вокруг одной истории, затрагивающей три элемента: голову, сердце и внутренние ощущения. Цельная, сильная, вызывающая доверие и соответствующая действительности история может стать огромным преимуществом юриста во время его выступления в суде».

**Анна Грищенко,  
партнер Адвокатского бюро «КИАП»**

Завершая разговор о структуре, мы хотим предложить вам три универсальных способа структурировать идеи. Это модели выступлений: «Как есть – как может быть», ХРИЯ и «Золотой круг». Воспользуйтесь QR-кодами и посмотрите видео, чтобы узнать, как использовать эти структуры и какие из них подойдут к вашему выступлению.

#### **QR-код «Как есть – как может быть»**



#### **QR-код ХРИЯ**



#### **QR-код «Золотой круг»**



### 12.2.8. Bullshit Test<sup>1</sup>

Этап bullshit test помогает протестировать выступление до того, как вы детально его проработаете. Суть приема – рассказать выступление за 5 минут вне зависимости от его длительности.

Рассказать коротко – не значит, что нужно говорить быстро. Попробуйте сжать речь до ключевых тезисов.

Когда вы проговариваете главное в выступлении, тут же становятся заметными недочеты в логике. Например, когда вы останавливаетесь на чем-то слишком подробно или же, напротив, уделите мало внимания одной теме, из-за чего рассказ выглядит неполным. Здесь же обнажается проблема неравномерного распределения контента: затянутое начало и скомканный финал. После первого прослушивания большинство спикеров думают: «Ого! А в моей голове все звучало так просто и логично».

Сделайте 2–3 тестовые записи и прослушивания, пока вам не понравится ваша речь. После этого, если позволяет время, расскажите короткую версию выступления другу или коллеге. После спросите, что он понял из вашей речи. Если он не сможет передать вашу главную мысль, значит, вам нужно что-то переделать. Внесите правки и повторите краткое выступление со следующим слушателем.

### 12.2.9. Эмоции. Украшение речи

Пока мы говорили о пользе выступления и простоте его восприятия. Сейчас нам важно сделать так, чтобы зритель не остался безразличным. Если ваша речь сдержанная и фактологическая, аудитория ее быстро забудет. Чтобы сделать выступление запоминающимся, нужно вызвать эмоциональный отклик.

Для разных аудиторий срабатывают разные приемы. Вы можете добавлять истории из жизни, шутки, видео и аудио, впечатляющую статистику, вводить персонажей и объяснять теорию на случаях из их жизни, демонстрировать аудитории продукт вживую, задавать серии риторических вопросов, устраивать неожиданное шокирующее начало.

Самые распространенные приемы – это примеры, в том числе из практики, и метафоры, но мы рекомендуем пробовать разные инструменты. Чтобы находить новые идеи, смотрите выступления других спикеров. Маркер удачного приема – реакция аудитории.

---

<sup>1</sup> Вольный перевод – «Проверка на бредовость».

Разбирайте на конкретные инструменты речь докладчиков, чтобы разнообразить свои выступления.

- **Добавляйте практические примеры.** Опора на личный опыт создает авторитет, кроме того, примеры из практики легко запоминаются, и, как правило, мы рассказываем эмоциональнее о том, что пережили сами. Чтобы быть более убедительным, старайтесь разбавлять личный опыт историями других людей. Спикеру может показаться, что аудитория понимает все то же, что понимает и знает он сам. Это не всегда так: люди, которые вас слышат впервые, могут быть не погружены в контекст. Проговорите, в каких условиях происходило событие. Компания демонстрировала ежегодный прирост своих показателей в 3 раза, но в текущем году рост сократился до двукратного – это грустная новость. Но если в то же самое время ее конкуренты вышли из бизнеса из-за изменений в отрасли, то двукратный рост – это победа. Информация одна и же, но из-за контекста воспринимается по-разному.
- **Используйте образы и метафоры.** В основе приема лежит сходство предметов или явлений по какому-то признаку. Метафора помогает объяснять сложные понятия через известные слушателю образы, а еще хорошо запоминается. Чтобы создать метафору, найдите предмет или явление со схожими свойствами. Например, вы рассказываете сотрудникам о едином KPI. Главный признак – работа на общую цель. Похоже на хоккей: один хоккеист не может выиграть, победа всегда командная.

«Рассказывайте просто о сложном, показывайте, приводите примеры, делайте выступление живым».

**Дмитрий Гриц,**  
**управляющий партнер Адвокатского бюро**  
**«Гриц и партнеры»**

### 12.2.10. Репетиция

Если вы провели *bullshit test*, то к этапу репетиции уверены в контенте и его логике. Остается отработать акценты, перемещения и жесты, чтобы выступление стало запоминающимся.

Бывает так, что после репетиции спикер решает добавить новые блоки и приемы. А можно посмотреть на выступление иначе и сначала избавиться от того, что мешает восприятию. Мы собрали типичные

ошибки спикеров в содержании, подаче и вовлечении, чтобы вы могли сначала проанализировать, что нужно убрать, и только потом менять контент и стиль.

### Типичные ошибки в содержании

О бесполезном контенте и выступлениях, которые не попадают в запрос целевой аудитории, мы уже говорили, когда анализировали аудиторию. Поэтому подразумеваем, что таких ошибок на репетиции уже не будет. Разберем только мелкие часто встречающиеся недочеты.

- **Начало выступления с извинений.** «Заранее меня извините, я плохо подготовился к встрече с вами. Попробую импровизировать». Слова извинения как будто снимают ответственность со спикера: если дальше выступление будет скучным или рыхлым, то он заранее об этом предупредил. Но изначально никто, кроме него, не знает, каким задумывалось выступление. Возможно, все обошлось бы и спонтанная речь удалась, но аудитория уже настроена скептически.
- **Информационный шум заполняет часть выступления.** Инфошум – это все, что не относится к основному содержанию, избыточная информация, которая не помогает развитию вашей мысли. Сюда относятся речевые повторы, вводные слова, слова-связки, отвлечение на действия зала, например, чтение каждого нового комментария к трансляции, и бесполезное заполнение технических пауз («Сейчас у нас запустится презентация...»).
- **Излишне экспертная подача** имеет место, когда спикер сыплет терминами и англицизмами. Выступающий либо не замечает, что говорит на узкоспециальном языке, либо делает это намеренно, чтобы показать свой профессионализм. Если это выступление не для специалистов, аудитории будет трудно разобрать, в чем суть речи. Даже когда спикер хочет показать аудитории, что он эксперт, выигрышнее говорить простыми словами. Так слушатели поймут, что и в дальнейшем сотрудничестве юрист будет говорить на их языке.

### Типичные ошибки в подаче

- **Нет зрительного контакта.** Крайность, когда спикер смотрит в пол или читает речь с экрана, листочка или телефона. Более частый вариант – когда выступающий смотрит поверх голов зрителей. Точечный зрительный контакт создает у слушателя ощущение, что рассказывают именно ему. Чтобы потренироваться, попробуйте смотреть на человека, пока не увидите его реакцию (кивок,

улыбку), но не нужно сверлить его глазами минуту, если реакции нет.

- **Нет пауз.** Говорить без пауз – это как писать без запятых и абзацев. Пауза упрощает восприятие и помогает выделить главное. А еще у слушателей появляется пара секунд, чтобы уложить новую информацию в голове, запомнить ее или дать оценку. Спикер переживает, что, если он остановится, аудитория подумает: «Он забыл текст!» Но обычно слушатели рады короткой паузе: есть время записать идею или сформулировать вопрос.
- **Чтение со слайдов.** Это то, что называют «PowerPoint караоке». Чтение с экрана может быть уместно в одном-двух случаях, для конкретных слайдов. Если спикер слово в слово произносит то, что написано на экране, это убивает динамику.
- **Спикер говорит из-за кафедры.** Любая стойка или тумба, за которой прячется выступающий, создает границу между спикером и залом. Наладить контакт с аудиторией сложнее, когда зрители видят только говорящую голову. Также кафедра не дает спикеру двигаться по сцене, а это мощный инструмент для привлечения внимания и акцентирования. Если до вас пятеро спикеров говорили из-за стойки, попробуйте выйти и выступить без нее. Аудитория сразу увидит контраст.
- **Монотонная подача.** Под монотонностью многие понимают одинаково спокойное выступление. Но если спикер в течение часа говорит громко и эмоционально, то это тоже быстро надоедает. Пробуйте менять эмоциональный диапазон: добавлять серьезные истории в бодрые выступления и разбавлять сухое изложение практическими примерами и личными оценками.

### Типичные ошибки в вовлечении

- **Лекция, а не диалог.** Однообразный монолог слушать сложно, особенно если до этого в том же ключе выступали еще несколько спикеров. Хорошее выступление похоже на беседу, диалог. Чтобы не превратиться в «радиоточку», спикеру достаточно добавить обращения к залу, вопросы и простые просьбы, например, вспомнить случай из жизни или записать свои вопросы в блокноте. Помните, выступление – это общение.
- **Агрессивное вовлечение в самом начале.** Часто в начале выступления зал не понимает, спрашиваете ли вы у них что-то всерьез или нет. Так происходит, если вовлечение было слишком внезапным: я еще не увидел ценности – а меня уже о чем-то просят.
- **Вовлечение** – это не только, когда слушатели на конференции поднимают руки и одновременно включают фонарики в знак под-

держки. Вовлечение – это когда аудитория думает вместе с вами. Мягкое вовлечение, которое проходит через всю речь, работает лучше, чем одна внезапная просьба вначале.

- **У зала нет времени, чтобы отреагировать.** Спикер может делать все правильно: задавать вопросы, обращаться в зал, но не давать слушателям время на реакцию. Он задает вопрос и тут же выдает свою версию. Такие вещи аудитория воспринимает как пренебрежение. После любого вопроса у слушателей должно быть время подумать и ответить про себя.

### 12.2.11. Визуализация и слайды

Для многих спикеров готовые слайды эквивалентны готовой речи, поэтому они начинают подготовку с создания презентации. Мы предлагаем браться за слайды в последнюю очередь, когда уже готовы структура и логика. Это поможет сократить и время на подготовку, и количество самих слайдов.

Мы не будем останавливаться подробно на том, как создавать дизайн слайдов (хорошие примеры вы можете найти на сайте [graphicriver.net](http://graphicriver.net) или в банке слайдов от Bonnie&Slide), а дадим несколько рекомендаций, как ускорить работу над презентацией.

Прежде чем создавать дизайн и добавлять картинки, перенесите в презентацию свою структуру. У вас будут готовы «белые слайды» с ключевыми блоками – минимальная версия презентации.

Готовый шаблон можно купить, например, на том же [graphicriver.net](http://graphicriver.net). После покупки у вас будет более ста вариантов стильного оформления слайда. Если вы часто выступаете, закажите шаблон у дизайнера. Это недорого, а у ваших презентаций появится узнаваемый визуальный стиль.

Помните, что впечатляющая визуализация не заменит взаимодействия с залом, и даже красивые слайды можно испортить невнятной подачей и поверхностным контентом.

Мы рекомендуем смотреть на слайды как на дополнительный инструмент, который может украсить выступление, но не заменить качественную проработку его содержания.

В разборе фреймворка мы намеренно уделили много внимания содержанию. Советы о подаче, голосе и вовлеченности вы наверняка встречали в других источниках. А рекомендаций, как подбирать и структурировать контент, обычно меньше. Наша задача была в том, чтобы восполнить этот пробел и показать важность не только формы, но и содержания.

Фреймворк мог показаться вам сложным. На практике спикеры используют его целиком только для особенно значимых выступлений. Для спонтанной встречи можно ограничиться блиц-ответом на базовые вопросы:

- Кто моя аудитория?
- Чем я могу ей помочь?
- Что я хочу, чтобы слушатели сделали?
- Какую вещь они должны запомнить?

В будущем вы можете добавить или сократить этапы. Важно придерживаться базового принципа: сначала польза для аудитории, потом структура и только в последнюю очередь – украшения и слайды.

### 12.3. Техническая подготовка онлайн и офлайн

В этом параграфе мы собрали все тонкие технические моменты для онлайн- и офлайн-выступлений. Чек-листы помогут вам в день мероприятия, не паникуя, проверить, ко всему ли вы готовы, и заранее подстраховаться в том, что чаще всего вызывает сложности.

Рекомендации будут полезны и для организаторов мероприятий, которые работают со спикерами и отвечают за качество контента на конференции. Из наших советов легко собрать гайдлайн для выступающих.

#### 12.3.1. Чек-лист для очного выступления

Если вы выступаете на внешней конференции, информацию о площадке и технике можно найти в инструкции для спикеров. Часто все вводные данные организаторы отправляют сразу после приглашения.

Заранее изучите технические ограничения. Если остались вопросы, уточните их у организаторов. Это поможет избежать ситуации, когда вы приедете на площадку с презентацией, а на месте не окажется экрана.

#### **Узнайте больше о площадке**

Лучше всего самому посетить место проведения за день до мероприятия. Отрепетировать, посмотреть, насколько близко сидят зрители, откуда выходит спикер. Еще полезно там же познакомиться с техническим специалистом, особенно если в вашей презентации есть аудио или видео.

Если нет времени, чтобы приехать, или площадка находится в другом городе, попросите организаторов сфотографировать зал или провести вам онлайн-экскурсию. По фото должно быть понятно, как сидят зрители относительно выступающего, где стоит экран, какого цвета стена или баннер за спикером.

### **О чем еще важно спросить у организатора**

- **Какой на площадке микрофон:** обычный или петличка. Если петличка, то, как она крепится – на прищепку или на голове, как наушники. От типа микрофона зависят подача и внешний вид. Если спикер говорит в обычный радиомикрофон, то одна рука у него всегда будет занята. Микрофон сковывает жесты, особенно если другой рукой нужно вести записи на флипчарте. Соответственно, нужно будет продумать дополнительные акценты, например паузы или изменение скорости речи. Петличка позволяет жестикулировать и свободно использовать технические средства. Но у нее есть другое ограничение: петличку трудно закрепить на платье, если у него нет объемных карманов – девушкам лучше узнать об этом до начала выступления.
- **Будет ли вестись онлайн-трансляция.** Если да, то какие есть ограничения в перемещениях по сцене. Например, вы планировали спуститься в зал. Но это может повлиять на качество трансляции, если камеры снимают только сцену.
- **Есть ли экран, кликер, флипчарт, маркеры.** Обычно это базовые инструменты, которые обязательно присутствуют на площадке. Но лучше еще раз уточнить – редко, но случается, например, что слайды переключаются не кликером, а только из технической рубки.
- **Есть ли в аудитории wi-fi.** Это критично, если у вас подготовлен онлайн-интерактив или вы просите слушателей написать вам в конце выступления, подписаться на ваши соцсети, пройти опрос.

### **Проверьте презентацию**

- **Сохраните презентацию в двух форматах: pptx/key и pdf.** Если вы использовали свои шрифты, скачайте их отдельно и положите в ту же папку, где лежит презентация. Помните, что в формате pdf пропадают анимации, и файлы формата gif становятся статичными картинками. Сохраните презентацию на флеш-накопителе, отправьте слайды организаторам и себе на почту.
- **Проверьте на площадке все видео и аудио в презентации.** Скачайте ролики и музыку на случай, если они не загрузятся внутри презентации.

- **Убедитесь, что все ссылки и QR-коды в презентации работают.** Иногда QR-код не считывается из-за размера картинки. Сделайте его достаточно большим, чтобы код могли просканировать зрители с дальних рядов.

### 12.3.2. Чек-лист для онлайн-выступления

Все наши предыдущие рекомендации по анализу аудитории, целям и структуре работают для онлайн-выступлений в еще большей степени, хотя многие спикеры готовятся к вебинарам или удаленным конференциям поверхностно. На деле удерживать внимание удаленных слушателей сложнее, чем аудитории в зале. Если речь спикера запутанная, а главная мысль ускользает от аудитории с первых минут, слушатель просто закроет трансляцию.

Еще одна особенность: во время онлайн-выступления ответственность за техническую сторону также лежит на спикере. Многочисленные мелкие технические огрехи убивают онлайн-конференции. Всплывающие уведомления, слишком мелкий шрифт на презентации, плохой звук, гладильная доска на фоне – все это некритично само по себе, но в сумме влияет на впечатление.

Онлайн-выступление – это не рабочая встреча в Zoom. Как и на сцене, спикеру стоит взаимодействовать с залом, вовлекать, расставлять акценты. А кроме того, выступающего должно быть хорошо слышно и видно.

Мы собрали рекомендации для технической подготовки, но не можем не упомянуть тут же и о том, как адаптировать к онлайн-формату подачу и вовлечение зрителей. Строго говоря, все, что касается контента и украшения речи, спикеру нужно проработать заранее, а не за пару дней до выступления. Но если вам нужно оперативно адаптировать очное выступление к онлайн, рекомендации помогут вам сделать это быстро и внести только критичные изменения.

Большинство советов относятся к онлайн-выступлению из дома. Если вы ведете трансляцию из студии, организаторы помогут разобраться с ракурсом, звуком и подачей.

#### **Убедитесь, что вас хорошо видно**

Протрите веб-камеру тканью или бумажной салфеткой. Простое действие избавит вас от «мыльного» изображения. Если ноутбук снимает нечетко, подключите смартфон как веб-камеру. Сделать это можно, например, через приложение Kinonі. На современных

смартфонах качество съемки с фронтальной камеры гораздо выше, чем на встроенных веб-камерах.

Камера не должна снимать вас снизу или слишком близко. Можно поставить ноутбук чуть выше, например, на стопку книг. Немного отодвиньтесь от стола – так в кадре окажутся естественные жесты, когда вы что-то показываете или акцентируете на чем-то внимание.

Сядьте напротив окна или направьте лампу так, чтобы свет падал на лицо. Если вы сядете спиной к окну, зрители увидят только ваш темный силуэт. Выступая с искусственным светом, проверьте, чтобы под глазами не появлялись темные тени, иначе лицо будет выглядеть изнуренным. Если вы часто проводите вебинары, можно купить кольцевую лампу. Выбирайте самую большую и с максимальной мощностью (от 40 Вт), иначе не будет заметно разницы при включенном основном освещении.

Для выступления выберите нейтральный фон, который не будет отвлекать зрителей. За вами не должно быть видно кухни или незаправленной кровати. Наилучший вариант – однотонная стена. Можно сделать фон интереснее: поставить за собой цветок, книжную полку.

Выберите одежду без мелких узоров и рубчиков – такие принты будут рябить в кадре.

### **Проверьте звук**

Выберите микрофон с лучшим звучанием. Чтобы протестировать микрофоны, позвоните другу или коллеге. Попросите его оценить, насколько хорошо вас слышно, когда вы говорите в разные устройства:

- встроенный микрофон в ноутбуке или компьютере;
- проводную гарнитуру;
- Bluetooth-наушники.

Проведите такой тест один раз, чтобы всегда быть уверенным, что вас хорошо слышно. Опыт показывает, что наушники AirPods дают гулкий звук, поэтому лучше выбрать проводную гарнитуру.

На качество звука влияют шум и внешние звуки, поэтому постарайтесь максимально исключить даже случайные звуки:

- отключите уведомления на компьютере, смартфоне, телефоне и вибрацию на умных часах;
- предупредите домашних, что у вас выступление, и попросите не заходить в комнату;
- закройте окно от шума улицы;
- убедитесь, что во время встречи к вам не приедет курьер.

Постарайтесь не пить во время выступления (особенно, если у вас проводная гарнитура) – это всегда слышно.

### Отработайте подачу

Выступая онлайн, вы не видите зрителей, поэтому есть риск забыть о том, что по ту сторону экрана кто-то есть, и начать просто начитывать контент.

- **Поддерживайте зрительный контакт.** Чтобы глаза не бегали, смотрите в веб-камеру. Другой способ – расположите по центру превью со своим изображением и смотрите на себя. Не читайте с экрана во время выступления. Зрители это сразу заметят по бегущим глазам.
- **Делайте паузы.** Паузы нужны слушателям, чтобы успеть обдумать или записать мысль. Выступление без пауз – это как текст без знаков препинания и абзацев. Делайте паузы между смысловыми блоками: после вступления, темы, основной части, кульминации.
- **Не забывайте о жестах.** В онлайн-формате мы ограничены в жестах шириной экрана. Чтобы не чувствовать себя скованно, отодвигайте камеру чуть дальше.
- **Отслеживайте жесты-паразиты.** Для этого посмотрите запись своего выступления на скорость x2. Вы сразу увидите повторяющиеся жесты, например, что вы часто поправляете волосы или крутите ручку в руках.
- **Меняйте план.** Обычно картинка со спикером статична: выступающий сидит, и его видно по грудь. Попробуйте сменить изображение. Например, выступите стоя, но учитывайте, что вас должно быть видно во весь рост и не снизу вверх. Проверьте заранее, как вас слышно, чтобы громкость была равномерной, даже когда вы говорите из дальнего угла комнаты.

Если вы выступаете с презентацией, переключайте картинку со слайдов на себя. Рисуйте и делайте пометки в прямом эфире – это привлекает внимание.

Можно показывать что-то в экран, например книгу, или писать на флипчарте. Но помните, что зрители видят картинку зеркально. Это критично, если им нужно что-то прочитать или рассмотреть.

### Продумайте онлайн-вовлечение

Задайте аудитории вопрос. Это самый простой способ вовлечь онлайн-аудиторию и начать дискуссию. Вы можете собрать ответы в чате, подключить нескольких участников, чтобы они ответили в прямом эфире.

Попросите слушателей представить то, о чем вы рассказываете. Обратитесь к воображению аудитории. Ваши слушатели могут придумать что-то вместе с вами или визуализировать случай из жизни. Прием создает доверие между вами и аудиторией, если

вы просите представить картину из мира слушателей – то, что им хорошо знакомо.

Дайте аудитории задание (нарисовать, записать, дать обратную связь, посмотреть видео и т.д.). Если вы ведете встречу с командой, создайте общий google-документ и попросите участников одновременно записывать идеи, ответы на вопросы, давать обратную связь.

Чек-лист для подготовки к онлайн-выступлениям можно скачать, воспользовавшись QR-кодом.



Одна техническая промашка не сломает выступление. По отдельности мелкие проблемы решаются быстро и просто. Проблемы возникают, когда случается сразу несколько непредвиденных сложностей с площадкой. Спикер начинает думать не о слушателях и своем контенте, а о презентации, кликере или микрофоне. Сэкономить усилия помогут вопросы организаторам и проверка оборудования заранее.

### 12.3.3. Как развивать навык самому

Приведенная ниже информация поможет тем, кому после выступления обычно хочется больше никогда не выходить на сцену. Мы покажем, как проанализировать свою речь, найти хорошие приемы и исправить недостатки. Без эмоций («Я выступил просто ужасно!»), а спокойно и с пользой.

Алгоритм будет полезен и для тех, кому нужно быстро прокачать навык выступлений. Например, если вы получили повышение, и теперь вам приходится выступать перед коллегами в 2 раза чаще. В такой ситуации часто появляется соблазн начать улучшать все сразу: от голоса до навыка импровизации. Мы покажем, как не расфокусироваться и применить усилия там, где это быстро приведет к лучшему результату.

Если вы из раза в раз выступаете с одной и той же речью, например, перед студентами или потенциальными доверителями, то можете использовать наши рекомендации, чтобы не перегореть. Вы узнаете, как улучшать готовую речь и не уставать от однообразного выступления.

Суть инструмента в том, что вы отсматриваете свое выступление, находите плюсы и минусы, создаете список улучшений, выступаете и снова повторяете цикл. Обычно такая итерация занимает около часа.

### **Снимите на видео ближайшее выступление или найдите запись**

Видео выступления понадобится для анализа. Это не обязательно должна быть речь со сцены на большой конференции. Подойдет запись любого рабочего выступления на совещании или командной встрече.

#### **Как выбрать видео?**

- Оффлайн-выступление;
- ролик на 5–10 минут;
- вы сняты в полный рост.

Короткий ролик анализировать удобнее. Если у вас есть запись часовой речи, возьмите для разбора только вступление или кусочек основной части. Хорошо, если в кадре есть слушатели, видно их реакцию.

Если ролика нет, попросите коллег снять ваше ближайшее выступление.

#### **Подготовьте таблицу для разбора**

Начертите от руки или создайте таблицу для разбора в Excel. Это нужно сделать перед тем, как вы начнете смотреть выступление. В ней будет два столбика («Оставить» и «Поправить») и три строчки («Контент», «Подача» и «Взаимодействие с залом»).

Мы обычно рекомендуем анализировать три аспекта. Контент – это все, что касается логики и содержания. К подаче относятся жесты, перемещения по сцене, работа с голосом, скорость речи. К взаимодействию – обращение к слушателям, просьбы и вопросы.

#### **Посмотрите выступление**

Обычно спикеры не любят смотреть свои выступления. Это и понятно: на видео недочеты сразу бросаются в глаза. На деле выступление на видео и в зале воспринимаются по-разному. Аудитория следит за главной мыслью, а не подмечает оговорки.

Мы более требовательны к себе, чем наш зритель. Зал настроен поддерживающе и не замечает мелких огрехов. Попробуйте взглянуть на свое выступление со стороны аудитории, а не спикера.

Программа минимум – посмотреть выступление два раза. После первого просмотра выпишите только явные недостатки. Во время

второго обратите внимание на реакцию аудитории и отдельные приемы.

Если у вас больше времени, посмотрите ролик трижды. Каждый раз обращайтесь внимание на разные аспекты: контент, подачу и взаимодействие с залом.

Чтобы отследить жесты-паразиты и ненужные перемещения по сцене, посмотрите выступление на скорости x2.

Выписывайте все недочеты, которые видите. Пусть вас не смущает, что пунктов будет много. Выбирать, какие из них важны, а какие нет, мы будем на следующем этапе.

### Выберите, что улучшить

Не нужно стараться исправить сразу все. Выберите из списка в колонке «Поправить» только три пункта.

Начинайте с того, что принесет наибольшую пользу для аудитории. Слушатель проберется через «ээканье», если выступление решает его задачу. А если в речи нет пользы, то никакой голос, даже дикторский, не спасет впустую потраченное время.

Избавляться от слов-паразитов или хождения по сцене – здорово, но только вместе с работой над содержанием. Мы предлагаем планировать каждый раз три улучшения: два связанных со смыслом речи и одно – с подачей и взаимодействием с залом.

	ОСТАВИТЬ	ПОПРАВИТЬ
<b>КОНТЕНТ</b>	<p>Рассказ истории клиента</p> <p>Отсылка к новостям компании, локальная шутка</p>	<p>Скучное вступление</p> <p>Слишком сложное объяснение для неспециалистов</p>
<b>ПОДАЧА</b>	<p>Переход на шепот, когда говорил о своем открытии</p>	<p>Прижимаю локти к телу</p> <p>Смотрю в одну точку</p>
<b>РАБОТА С ЗАЛОМ</b>	<p>Предложил в начале две темы на выбор</p>	<p>Не даю времени посмеяться после шуток и ответить про себя на мои вопросы</p>

### Запишите план действий

Выпишите три пункта для улучшения на отдельном листе. Рядом зафиксируйте:

- **Как вы поймете, что цель достигнута:** критерии, по которым вы оцените свой прогресс.
- **План действий:** что конкретно вы сделаете, чтобы улучшить навык? Допустим, вы решили проработать выступление. Шаги будут такими: посмотреть несколько выступлений на TED, найти удачный прием для выступления, прорепетировать заранее и показать результат честному другу.

#### ЧТО ПОПРАВИТЬ

Слишком сложное объяснение для неспециалистов

Смотрю в одну точку

#### КАК ПОЙМУ, ЧТО СТАЛО ОК

Зрители внимательно слушают. После выступления задают дельные вопросы в директе

На записи заметно, что смотрю не вдаль, а на людей

#### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Придумать пример из жизни для всех абстрактных понятий

Проговорить короткую версию речи коллеге из другого отдела, попросить фидбек

Потренироваться на встречах держать зрительный контакт с собеседником

### Фиксируйте сильные стороны

Записывайте хорошие находки. Это нужно не для поднятия самооценки, а для того, чтобы не забыть удачные приемы. Когда мы на кураже шутим или обращаемся к залу во время выступления, то кажется, что впоследствии легко сможем повторить этот ход. Но потом удачный прием забывается.

### Подготовьтесь к следующему выступлению

Не ждите, что сразу сможете исправить все огрехи: скорее всего, в первый раз вы заметите одно-два улучшения. Проанализируйте новое выступление и выберите следующие зоны роста.

Если переживаете, что не хватит мотивации, найдите союзника. Договоритесь с коллегой или другом. Репетируйте вместе с ним, присылайте ему заполненные таблицы. Здорово, если вы будете

работать над навыком вместе – взаимная ответственность поможет не отказаться от задуманного на следующий день.

В этой главе мы хотели показать вам, что хорошие выступления делаются не благодаря особому таланту или редкому вдохновению. Речи, которые по-настоящему что-то меняют, создаются по понятным принципам и благодаря усилиям и подготовке спикера.

Именно качественные и проработанные выступления позволяют говорить о формировании новой культуры. И, кто знает, возможно, в юридической сфере ренессанс публичных выступлений начнется именно с вас.

Желаем удачи!

## Глава 13. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ БРЕНД И НЕТВОРКИНГ СОВРЕМЕННОГО ЮРИСТА

### 13.1. Профессиональный бренд юриста

#### 13.1.1. Не каждый бренд одинаково полезен

Тема развития профессионального бренда сейчас очень популярна на юридическом рынке. Ей посвящается множество мастер-классов и тренингов, вопросы бренда и продвижения (в том числе в социальных сетях) включаются в программу практически каждого юридического форума.

У нас нет задачи описать маркетинговые стратегии повышения узнаваемости через различные каналы позиционирования (социальные сети (Facebook, Instagram, ВКонтакте и пр.) и информационные платформы (zakon.ru, pravo.ru, vs.ru и т.д.), журналы, мероприятия, онлайн-курсы, школы и пр.). Мы не делаем этого, потому что: (1) эти техники относятся больше к маркетингу, чем к soft skills, и на рынке достаточно маркетологов, дающих ценные рекомендации в этой сфере; (2) с каждым днем таких каналов для продвижения появляется все больше, кроме того, очень быстро появляются новые возможности и сервисы на каждом из каналов.

В Soft Skills Law Academy особое отношение к бренду, позиционированию и продвижению. Ниже мы рассмотрим эти явления более системно, в том числе с точки зрения психологии, целостности и гармоничности отношений юриста с рынком, доверителями, коллегами по цеху и самим собой.

Начнем с анализа тех психологических последствий, к которым может привести искусственный бренд, не являющийся естественным продолжением личности человека.

Известен такой феномен, как «выгорание блогеров» (blogger burnout). Зародился он в США и теперь развивается повсеместно, в том числе в России. Люди начинают писать, вести свои блоги на специальных платформах и в соцсетях. Но очень быстро, казалось бы, успешные блогеры с миллионами подписчиков теряют интерес к тому, что они делают, перестают вести социальные сети и погружаются в глубокую депрессию. Они теряют смысл, выгорают. С чем это связано?

Когда искусственно создаваемый образ и реальная личность человека сильно отличаются друг от друга, создается ощущение ис-

кусственности и фальши. Причем ощущение это создается не только у самого человека, таким образом развивающего свой бренд, но и у его окружения, у всех, кто его видит, слышит, читает. И тогда само понятие «бренд» может обесцениваться, сводиться к трем деструктивным убеждениям:

- бренд – это «мыльный пузырь»;
- бренд – это «пыль в глаза»;
- бренд – это «казаться, а не быть».

По сути, создается разрыв между настоящим человеком (его настоящей личностью) и тем, что он транслирует в эфире, в Сети. Искусственный бренд начинает жить своей жизнью, поднимать планку для своего обладателя все выше и выше (победитель в суде и в жизни, выдающиеся сделки и проекты, самый лучший отдых, лучшие рестораны, дорогое вино, «глянцевая» жизнь и «успешный успех»). Чем дальше развивается такой бренд, тем больше становится этот разрыв, тем больше растет этот снежный ком искусственности и фальши, тем ближе человек к явлению, называемому выгоранием.

Очень часто за такими искусственными брендами на самом деле скрывается серьезная неуверенность в себе и своем профессионализме, жажда признания и обостренный эгоцентризм, желание кому-то что-то доказать (в конечном счете самому себе), самоутвердиться. При таком подходе (без ценности, без идеи, без смысла) за красивыми картинками и «победоносными» постами («Я выиграл суд, написал статью, выступил на форуме») часто скрывается пустота. Ведь в случае, когда бренд становится самоцелью, пост о форуме и фотографии со спикерами становятся важнее ценности, которую несет контент этого форума.

Само по себе развитие такого искусственного бренда иногда может иметь смысл, например, когда, следуя концепции *Fake it till you make it* («Притворяйся, пока не сделаешь этого»), человек начинает силой воли планомерно и дисциплинированно заниматься своим позиционированием, а затем находит свою идею, начинает самореализовываться и в результате обретает свое место на рынке и определенный авторитет в глазах аудитории. Но так происходит не часто. Гораздо чаще искусственный бренд дает обратный эффект. Самооценка и уверенность в себе падают, а не растут. Развивается эффект раздвоения личности. Ведь сам-то человек понимает, что он лжет, и его в любой момент могут вывести на чистую воду.

Прежде чем читать эту главу дальше, выполните простое упражнение. Зайдите в Интернет и наберите в любом поисковике и социальной сети свое имя и фамилию. Оцените беспристрастно (взглядом внешнего наблюдателя – потенциального доверителя,

HR-специалиста, коллеги) полученный результат – содержание ленты и фотографий вашего профиля, то, что о вас пишут другие, много ли вообще о вас информации в сети и какие выводы о самом себе вы можете сделать, опираясь на нее. Отсутствие информации о вас в сети – тоже результат. Мы не призываем вас появляться во всех новостных выборках. Это ваш выбор, какой бренд строить. Он может быть тайным и недоступным, а может быть популярным и открытым. Самое главное – запомнить, что бренд (репутация) существует в любом случае, хотите вы этого или нет. Развивать свой бренд *осознанно* – в ваших интересах!

А теперь честно ответьте себе на вопросы: (1) Что знают о вас другие исходя из вашего сегодняшнего позиционирования? (2) Насколько это знание соответствует тому, кем вы являетесь на самом деле? (3) Что бы вы хотели, чтобы другие знали о вас? (4) Что в этом направлении можно улучшить? Целью такого улучшения может стать создание бренда, повышающего эффективность его обладателя (юриста), находящегося в гармонии с самим собой.

### 13.1.2. Семь принципов гармоничного бренда

В отличие от искусственного бренда, основной принцип которого – «Казаться, а не быть», гармоничный бренд основан на семи базовых принципах:

1. Идея.
2. Цельность.
3. Честность.
4. Служение.
5. Ответственность.
6. Лояльность.
7. Непрерывное обучение.

Рассмотрим содержание каждого принципа применительно к профессиональному бренду и позиционированию юриста.

#### **Принцип № 1. Идея**

Идея – это собственная ценность, то, как вы и ваша компания меняете мир, систему, помогаете людям и бизнесу. Может ли идея быть просто профессионализм, отличное знание права? Нет, это не идея. Профессионализм – это то требование, которое юристу априори предъявляется его доверителями. Он не отличает его от миллионов других юристов на рынке (возможно, только от тех, кто плохо знает право).

Идея – это то, без чего крайне сложно стать заметным на рынке и планомерно, последовательно развивать свою экспертизу (писать статьи и выступать на мероприятиях по определенной теме и для определенной аудитории, создавать новые продукты (услуги, форматы) под определенные запросы и пр.). Найти свою идею – это уже большое достижение. Это как изобретение / технология для стартапа, которые предприниматели создают, тестируют, масштабируют.

Идеей для юриста может стать:

- создание или развитие правового регулирования в новой сфере деятельности людей (законотворчество, научные исследования, адаптация лучших мировых практик к российским реалиям);
- правовая поддержка и защита интересов определенного типа доверителей, например: правовое регулирование искусства (Art Law), правовое регулирование рынка моды (Fashion Law), практика «Особых поручений» (Sensitive Matters), юридическое сопровождение HoReCa (рынок гостеприимства – Hotel (отель), Restaurant (ресторан) и Catering (кейтеринг), юридическое сопровождение нефте-газового сектора (Gas&Oil Law), стартапов и пр.);
- создание и развитие новых *форм* защиты интересов доверителей (например, через переговоры, медиацию, третейское разбирательство), в том числе в онлайн-формате;
- объединение юриспруденции со смежными областями и предоставление доверителям комплексных услуг (комплексная оптимизация бизнес-процессов, структуризация бизнеса, партнерские сессии, разработка бизнес-стратегий и т.д.);
- предоставление классических юридических услуг в новой современной форме (например, с использованием LegalTech-инструментов – конструкторов документов, чат-ботов, мобильных приложений и пр.);
- любые другие идеи, которые только могут прийти вам в голову.

Как найти свою идею? Здесь будет хорошо применима концепция «Золотой круг» Саймона Синека, которую мы подробно описывали в гл. 9 («Стрессоустойчивость и профилактика профессионального выгорания юристов»).

Задумайтесь над вопросами: **«Зачем** или **почему** вы занимаетесь юриспруденцией?» Что это дает вам самим, как влияет на мир, систему, общество, бизнес? Честные ответы на эти вопросы могут стать базисом вашего позиционирования на рынке и развития гармоничного, основанного на уникальной идее бренда.

Помимо «Золотого круга» Саймона Синека юристам помогает найти свою идею коучинговое упражнение IKIGAY (рис. 42). Его цель –

помочь найти вдохновляющее дело – синергию профессионализма, увлечения, любви, востребованности на рынке, достойной оплаты и сфокусироваться на нем.

Чтобы выполнить упражнение, нарисуйте четыре пересекающихся круга и опишите каждый применительно лично к себе. На пересечении этих кругов будет именно *ваше* дело.

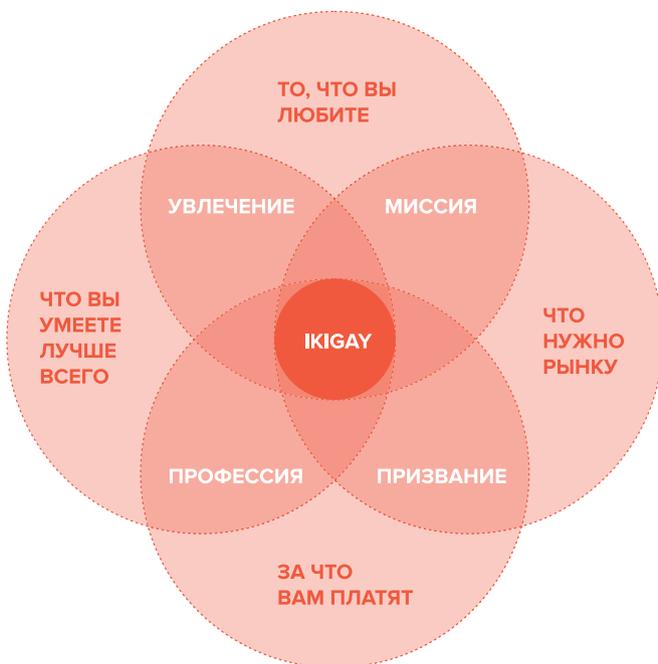


Рис. 42. Упражнение IKIGAY

### 1. То, что я люблю.

От чего вы получаете истинное удовольствие? Это может быть как связано, так и абсолютно не связано с юриспруденцией (выступления на публике, искусство, инновации, технологии, кулинария, преподавание, общение с молодежью, создание того, чего раньше не было, общение с людьми из определенного круга и т.д.).

### 2. То, что умею лучше всего.

Например, структурировать (анализировать) информацию, перекладывать большие объемы данных в алгоритмы и понятные схемы, находить общий язык с самыми разными людьми, говорить просто

о сложном, вести переговоры, «скрещивать» юриспруденцию с другими областями знаний и пр.

### 3. То, что нужно рынку.

К примеру, новые (более быстрые и доступные) форматы предоставления услуг, новые технологии, регулирование, объединение смежных областей в комплексные услуги и пр.

### 4. То, за что мне платят.

Допустим, платят за результат (сохраненные деньги, время, отношения, восстановление репутации, сохранение конфиденциальности, анализ информации, минимизацию рисков, упрощение сложного, доступность недоступного и т.д.).

Давайте разберем такой вариант выполнения этого упражнения:

1. Я <b>люблю</b> помогать людям в осознании себя и своих отношений с другими людьми	На пересечении этих направлений находится <b>бизнес-медиация</b>
2. Я <b>умею</b> работать с эмоциями других людей, направлять мышление человека в конструктивное русло, разрешать конфликтные ситуации	
3. <b>Рынку нужно</b> быстрое, качественное, эффективное разрешение бизнес-конфликтов	
4. <b>Мне платят</b> за качественный анализ юридической и бизнес составляющих взаимоотношений, структурирование и систематизацию информации, результат для бизнеса в виде сохраненных денег, отношений, репутации	

IKIGAY – это не дело всей жизни. В наше время такая категория вообще невозможна. Слишком быстро меняется среда, возникают новые технологии, меняются векторы развития общества и бизнеса. Фокус может периодически меняться, перерождаться, и это нормально. Главное, чтобы это происходило осознанно.

Помимо IKIGAY найти свой фокус и дело потенциального развития юристам может помочь «Концепция ежа» Джима Коллинза, которую он описал в своей книге «От хорошего к великому»<sup>1</sup>. По сути, она является модифицированной версией IKIGAY.

<sup>1</sup> Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2017. С. 400.

В древнегреческой притче лиса очень хотела съесть ежа и придумывала для этого все новые и новые ухищрения. При этом еж каждый раз применял одну и ту же стратегию – выпускал иголки и отпугивал этим лису. Английский философ Исая Берлин на основе этой притчи выделил два типа личности: «лисы» и «ежи»:

**«Лисы»** видят мир сложным и стремятся к нескольким целям одновременно. Они расфокусированы и действуют по всем направлениям сразу.

**«Ежи»** упрощают мир, фокусируются на одном, сводя все вопросы и проблемы к простой, понятной «ежу» идее.

«Концепция ежа» помогает четко определить для себя простую, понятную стратегию достижения успеха и последовательно двигаться к ней, держать фокус и не расплывать ресурсы в быстро меняющемся мире постоянно открывающихся возможностей.

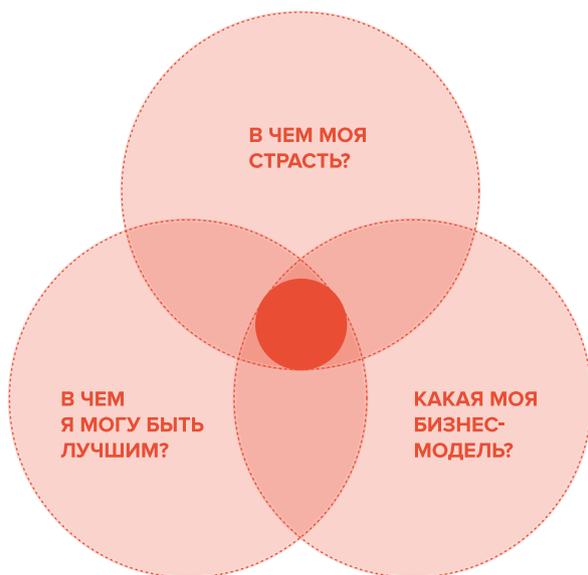


Рис. 43. «Концепция ежа» по Джиму Коллинзу

«Концепция ежа» возникает на пересечении трех кругов: «То, в чем вы можете быть лучшими», «Ваша страсть» и «Ваша бизнес-модель». Создавая свою персональную «Концепцию ежа», ответьте на такие вопросы:

1. В чем вы можете быть лучшим?	Сначала ответьте на вопросы: «В чем вы <i>не</i> можете быть лучшим?», «Чем вам <i>не</i> стоит заниматься?» и «На что <i>не</i> стоит тратить свои ресурсы?» Потом подумайте, кто вы, чем вы выделяетесь на юридическом рынке или в своей компании, в чем ваша сила
2. В чем ваша страсть?	Что вы особенно любите делать? Какую ценность вы создаете тем, что любите? Чем то, что вы любите, может быть полезно для других?
3. Какая у вас бизнес-модель?	Как вы зарабатываете деньги? Какая экономическая модель позволит вам заработать много денег?

IKIGAY, «Концепция ежа», уникальная идея помогают юристам:

- **Сфокусироваться**

Если юрист сформулировал для себя собственное видение своего профессионального успеха (отрасль права или сферу бизнеса, в которой он хочет развиваться, функционал, уровень задач и экономическую модель), становится очевидно, на какие мероприятия стоит ходить, по каким темам и перед какой аудиторией выступать, о чем и на каких платформах писать статьи, посты, вести блоги. Юрист перестает расплываться, тратя свои время и энергию на активность с нулевым КПД для своего развития.

- **Отмежеваться от других участников рынка**

Именно наличие и публичная трансляция индивидуальной идеи и персональной стратегии успеха для юриста – это возможность выделиться на фоне миллионов юристов на рынке. Транслируйте вашу идею, вашу «Концепцию ежа» через контент и оформление во всех используемых вами каналах позиционирования – в социальных сетях и блогах, статьях, на выступлениях, в оформлении вашего офиса, сайта, в слоганах, названиях, маркетинговых материалах. Пусть ваша аудитория знает о ваших интересах, принципах и миссии. Так, о базовых принципах редактора и соавтора данной книги Анны Сорокиной говорит, например, слоган (жизненное кредо) на личной странице в Facebook: Think different. Be yourself. Write your own story («Думай иначе. Будь собой. Создавай свою историю»). Индивидуальность может выражаться даже в оформлении презентаций. В юридической фирме «Савельев, Батанов и партнеры» для оформления презентаций часто используют картины. Команда Сергея Савельева увлекается искусством и живописью, и это (помимо других очень важных профессиональных аспектов) выделяет их на рынке.

- **Создавать вокруг себя комфортное окружение**

Публично раскрывая себя, свою «Концепцию ежа», идею, индивидуальность, вы помогаете людям (потенциальным доверителям, партнерам, будущим членам команды) найти вас по этой самой идее и по ценностям. Вы начинаете притягивать себе подобных, создавать сообщество людей, близких друг другу по потребностям, ценностям, интересам. Приятным бонусом является возможность работать с теми, кто тебе по душе, с кем комфортно и приятно, кто движется с тобой в одном направлении.

«Не выделяться» – это тоже стратегия, у которой есть свои плюсы и минусы. Минусом, например, может являться то, что ничем не выделяющийся «юрист как все» работает с тем, кто придет (в плане доверителей, сотрудников, партнеров) и теми запросами, что достались. Иногда такие взаимодействия оказываются продуктивными и, если повезет, приятными. Однако роль удачи и везения в этом случае возрастает многократно. Гораздо эффективнее самому управлять качеством своего окружения и типами поступающих запросов, при этом транслируя окружающим свои «Концепцию ежа», идею и индивидуальность.

## **Принцип № 2. Цельность**

У Стивена Кови в книге «Быть, а не казаться»<sup>1</sup> описан подход, согласно которому у человека три типа жизни: (1) общественная, (2) личная и (3) тайная. Общественная жизнь – это наш публичный образ на работе и в соцсетях. Личная жизнь – общение с родными и близкими. Третья (тайная) жизнь – это наши тайные мотивы, желания, привычки, которые мы не афишируем, но которые для нас очень важны, потому что именно они определяют качество нашей жизни. По Стивену Кови, именно цельная и здоровая тайная жизнь – путь к истинному величию, счастью и гармонии.

Если юрист на рынке позиционирует себя через заботу о доверителе, в социальных сетях пишет о важности честности и порядочности (общественная жизнь), а внутри команды считается нормальным решать задачи доверителя, давая в удобных случаях взятки, а самим доверителям навязываются услуги, без которых он мог бы обойтись (личная жизнь), потому что истинный мотив такого юриста – заработать, и чем больше и быстрее, тем лучше (тайная жизнь), цельности тут нет. Фальшь и двуличие очень быстро вскрываются и начинают работать против того, кто выбрал такой путь позиционирования.

---

<sup>1</sup> Стивен Кови. Быть, а не казаться. Размышления об истинном успехе. М.: Манн, Иванов и Фербер (МАИ), 2018. С. 240.

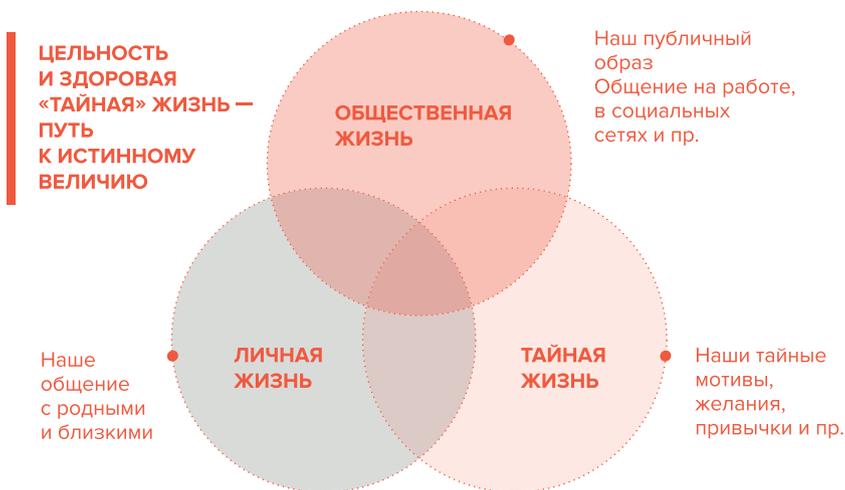


Рис. 44. Три типа жизни человека

Цельность в построении своего бренда для юриста – это соответствие между (1) тем, что юрист говорит о себе вовне, (2) тем, как он коммуницирует внутри, и (3) тем, чего он хочет на самом деле.

«Способы продвижения: написание и публикация статей, публичные выступления и работа в проектах, рост профессионализма и экспертности».

**Анна Грищенкова,**  
партнер Адвокатского бюро «КИАП»

### Принцип № 3. Честность

При позиционировании себя на рынке важно быть честным:

- с самим собой в отношении себя;
- с другими в отношении себя и в отношении других.

Честным в отношении своего профессионализма, своей команды и компании, вашего опыта, образования, качества предоставляемых вами услуг и формата их оказания, результата, который вы гарантируете доверителям.

Честность, как и открытость, требует смелости, мужества признавать свои ошибки и промахи, брать на себя ответственность, честно

признавать свои зоны роста и отсутствие квалификации в каких-то областях. Проявление честности и открытости говорит о порядочности, которая влияет на репутацию гораздо сильнее, чем тысячи фотографий с форумов и постов о выигранных судах.

«Мне ближе понятие имени или репутации, не “бренд”. Юристу важно стремиться стать лучшим в своей области, что (особенно в связке с хорошими коммуникативными навыками) само по себе будет формировать репутацию. При этом нельзя идти на сделки со своей совестью. Основа хорошей и долгосрочной репутации специалиста – порядочность».

**Артём Карапетов,**  
**директор Юридического института «М-Логос»**

#### **Принцип № 4. Служение**

Когда в позиционировании юриста красной нитью сквозит самолюбование (самая лучшая компания, лучшая практика, профессионал высшего класса и пр.), ничего, кроме отторжения, оно не вызывает, причем как у коллег по цеху (зависть, раздражение, снисходительная улыбка – что угодно, только не признание превосходства такого юриста), так и у потенциальных доверителей.

Все складывается иначе, если юрист несет некую ценность для своих доверителей, бизнеса, людей, служит им, заботится о них, помогая в сложных ситуациях, спасая бизнес, репутацию, деньги, иногда даже судьбы. Тут важно, что юрист именно служит, а не прислуживает. Про равного юриста бизнес-партнера мы расскажем ниже, в гл. 14.

Не доверители существуют для юриста, а юрист для доверителей. Основной посыл такого служения: «Я для того, чтобы помочь вам и позаботиться о вас, чтобы вы чувствовали себя в безопасности». Когда при своем позиционировании (в сети, в статьях, книгах, на выступлении) вы транслируете: «Смотрите, я несу вам отличную идею, она может быть вам очень полезна! Я могу вам помочь и защитить вас!», оно вызывает уже не отторжение, а уважение (ведь в мире не так много именно полезных идей и людей, которые действительно могут помочь) и интерес (как этот человек или его идея помогут мне, что я могу получить от взаимодействия с ним).

Главное, чтобы идея служения транслировалась искренне, в соответствии с принципом честности, а не становилась модным лейт-

мотивом любого продвижения и рекламы. Фальшь и двуличие лишь повредят тому, кто их транслирует (см. принцип цельности).

### **Принцип № 5. Ответственность**

При позиционировании важно осознавать свою ответственность за:

- **Самого себя**

Только вы сами ответственны за свою репутацию на юридическом рынке, среди партнеров, доверителей, команды. Качество вашей жизни – это тоже только ваша личная ответственность. Ваша основная задача – выбор такого позиционирования себя, которое улучшало бы качество вашей жизни.

- **Свой бренд**

Хотите вы этого или нет, он все равно у вас существует. Слабый или сильный, узнаваемый или нет, сомнительный или авторитетный... каким будет ваш бренд, решать только вам.

- **Свой контент**

Скорость распространения информации и ее влияние на сознание людей делает нас ответственными за транслируемый нами контент. Применяйте «Три сита Сократа»<sup>1</sup> ко всему, что вы публично транслируете. Проверяйте, насколько то, что вы транслируете правдиво, важно, позитивно и полезно вашей целевой аудитории. Делаете ли вы ее жизнь лучше, проще, счастливее.

---

<sup>1</sup> – Знаешь, что мне сказал о тебе твой друг? – спросил один человек у Сократа.

– Подожди, – остановил его Сократ, – просей сначала то, что собираешься сказать, через три сита.

– Три сита?

– Прежде чем что-нибудь говорить, нужно это трижды просеять. Сначала через сито правды. Ты уверен, что это правда?

– Нет, я просто слышал это.

– Значит, ты не знаешь, правда это или нет. Тогда просеем через второе сито – сито доброты. Ты хочешь сказать о моем друге что-то хорошее?

– Нет, напротив.

– Значит, – продолжал Сократ, – ты собираешься сказать о нем что-то плохое, но даже не уверен в том, что это правда. Попробуем третье сито – сито пользы. Так ли уж необходимо мне услышать то, что ты хочешь рассказать?

– Нет, в этом нет необходимости.

– Итак, – заключил Сократ, – в том, что ты хочешь сказать, нет ни правды, ни доброты, ни пользы. Зачем тогда говорить?

(URL: <https://www.livemaster.ru/topic/628785-3-sita-sokrata-pritch>).



Рис. 45. Ответственность

### Принцип № 6. Лояльность

При позиционировании также важно проявлять лояльность по отношению к:

- **Людям**

Когда юрист негативно отзывается о коллегах по цеху, доверителях, членах своей команды – о ком угодно, на самом деле он вскрывает свои собственные самые неприглядные черты и мотивы. Слушая, как кто-то за спиной обсуждает другого, непременно приходит в голову мысль: «А ведь точно так же за моей спиной он может обсуждать и меня». Пиар за счет унижения другого человека недопустим, особенно в юридической профессии.

- **Идеям**

Каждый имеет право на мнение, даже если оно не совпадает с вашим. Истинный профессионализм заключается в приветствии различий, в исследовании чуждых для себя точек зрения (а не нападках на них), в обогащении себя и собственного мировосприятия за счет мнения других людей.

- **Критике**

Только благодаря обратной связи мы можем развиваться. Просите об обратной связи при любой возможности (задавайте вопро-

сы, предлагайте заполнить анкеты или google-формы и т.д.). При этом похвала и дифирамбы не развивают, а лишь тешат самолюбие и успокаивают жаждущее признания эго. Развивает именно критика, не важно, в какой форме она дана. Будьте выше этого. Даже в совершенно деструктивных нападках при желании можно найти рациональное зерно и сделать для себя выводы на будущее. Ваши критики делают вас лучше. Будьте им за это благодарны!

Интернет и социальные сети стирают географические границы на юридическом рынке. И без того тесный мир становится еще теснее. Мы становимся общим юридическим сообществом, в котором все друг друга знают, и не важно, где ты живешь – в Новосибирске, Санкт-Петербурге, Самаре, Москве или где-то еще. Иногда создается впечатление, что соцсети превратились в гигантские общие чаты, в которых переписываются коллеги по цеху со всей страны.

Нелояльность юриста к людям, идеям и критике мгновенно становится общим достоянием и начинает играть против того, кто ее транслировал в эфире. Помните об этом и будьте лояльны.

### **Принцип № 7. Непрерывное обучение**

Тот день, когда вы скажете: «Я лучший юрист на рынке», станет днем начала вашей профессиональной деградации. Тот, кто остановился, становится уязвим. Его «голубой океан» очень быстро становится «красным», и ему остается лишь на обочине жизни наблюдать за тем, как другие растут, осваивают новое, достигают успеха.

«Наша концепция – быть № 1 в своем деле. Выберите определенную специализацию и работайте в этом направлении. Изучайте теорию, практику, зарубежный опыт, разбирайте интересные дела. Погрузайтесь в выбранную область права».

**Сергей Савельев,  
партнер юридической фирмы  
«Савельев, Батанов и партнеры»**

Будьте открыты для новых знаний и обучения. Продолжайте расти и развиваться не только в юридической сфере, но и в смежных областях. В развитии заключена энергия, в нем настоящая жизнь.

### 13.1.3. Гармоничный бренд юриста

Исходя из рассмотренных нами семи принципов гармоничного бренда, можно уверенно резюмировать, что бренд – это не цель.

**Бренд – это естественное следствие профессиональной самореализации влюбленной в свою идею личности.**

Если юрист влюблен в свою идею, в свою профессию, он прежде всего самореализуется, не фокусируясь на таком понятии, как «создание бренда».

О чем важно помнить с самого студенчества (а может быть, и с гораздо более раннего возраста), так это о репутации. О репутации по отношению к доверителям, коллегам по юридическому цеху (некоторые называют их конкурентами), судьям, собственной команде и пр. Хорошая репутация для юриста – это не количество постов, статей, посещенных форумов. Это порядочность, профессионализм и надежность, которые вызывают к нему чувство доверия.

Гармоничный бренд – это гармоничное продолжение самого человека, позволяющее ему быть самим собой со своими победами, поражениями, талантами, слабостями и проблемами. Это бренд, который создается постоянно – во время коммуникации с судьей и оппонентом в суде, телефонного разговора с доверителем, общения с командой, с государственными органами и СМИ. Гармоничный бренд – это не форумы и посты в соцсетях, это жизнь и естественная самореализация в ней.

«Я много работал, выступал в судах, не боялся браться за сложные дела. Также я проявляю активность в социальных сетях, пишу статьи. Делаю то, что нравится мне и соответствует моей личности».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

От развития гармоничного бренда улучшаются целостность жизни и ее качество, психологическое здоровье, растут уверенность в себе и самооценка.

Стремитесь быть, а не казаться, развиваться в профессии, оставаясь порядочным человеком со своим видением персонального успеха и принципов его достижения.

## 13.2. Нетворкинг в юридической практике

### 13.2.1. Networking, netgiving или просто человеческое общение?

В современной бизнес-литературе в отношении создания сети контактов (от англ. net – сеть) сформировалось два подхода, которые можно назвать:

<b>netWORKING<sup>1</sup></b> <b>с акцентом на работу</b> <b>по созданию сети контактов</b>	<b>netGIVING<sup>2</sup></b> <b>с акцентом на взаимную</b> <b>пользу</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Это работа по созданию контактов и их поддержанию;</li> <li>• подготовка к мероприятиям, выделение своей целевой аудитории, подготовка досье;</li> <li>• работа над собой и саморазвитие (начиная от гигиены и внешности, заканчивая образованием, кругозором) и пр.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Это выстраивание взаимоотношений с позиции искреннего интереса и желания помочь другим стать успешнее;</li> <li>• эмпатия, любопытство, благодарность и щедрость;</li> <li>• умение делиться (контентом, связями), помогать людям, самому иметь ценность для них;</li> <li>• выстраивание отношений с потенциальными доверителями, не сводящихся только к деловым интересам (beyond purely transactional interest)</li> </ul>

<sup>1</sup> После прочтения книги Кейта Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга» возникает вопрос: «Может ли при таком подходе у человека вообще оставаться время на что-то другое, кроме нетворкинга (например, на собственную жизнь)?»

<sup>2</sup> Томми Сполдинг в своей книге It's not just who you know («Дело не только в том, кого вы знаете») впервые ввел понятие Netgiving (от англ. give – давать).

Если строго придерживаться одного из подходов, возможны перекосы и следующие **побочные явления**:

<b>netWORKING</b> <b>излишняя фокусировка</b> <b>на работе по созданию контактов</b>	<b>netGIVING</b> <b>излишняя фокусировка</b> <b>на пользе</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техника без искренности, без души: формальный обмен визитками на мероприятиях, фальшивые, лишённые всякого интереса и энергии беседы (small talks &amp; business talks) по заранее изученному скрипту;</li> <li>• количество вместо качества: чем больше визиток, контактов, встреч, мероприятий, тем лучше;</li> <li>• цель – продать здесь и сейчас: деловое общение видится исключительно как средство / техника продажи. Такая установка ведёт к сильному разочарованию, когда человек не готов заказать услуги прямо на мероприятии или не проявляет достаточного интереса к личности «продающего»;</li> <li>• вымученное общение, с уставшим выражением глаз, беседа исключительно в рамках профессионального поля с периодическими «светскими» отвлечениями. Крайняя степень – эмоциональное выгорание и агрессия в отношении тех, с кем приходится РАБОТАТЬ в части создания контактов, из-за бессмысленности и формальности происходящего</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распыление: проявление интереса в отношении каждого, с кем общаешься, желание помочь всем, «причинить счастье» и «нанести радость» там, где на это не было запроса;</li> <li>• колоссальные затраты времени и сил на установление глубоких личных отношений со всеми, кто входит в круг общения;</li> <li>• отсутствие фокуса на личных целях, потребностях, интересах: все для других и ради других, при этом полностью забывая о себе;</li> <li>• чувство разочарования от неблагодарности (недостаточного количества признания) тех, по отношению к кому проявляется щедрость. Крайняя степень – эмоциональное выгорание и агрессия в отношении тех, кто не оценил по достоинству проявленную щедрость или не проявил щедрость в ответ</li> </ul>

В обоих случаях рассмотренные негативные последствия становятся возможны, если у человека отсутствует фокус на себе и своих интересах. В концепции networking такое часто случается, когда фокус держится на интересах работодателя («Меня на конференцию отправили, мне тут надо зачем-то знакомиться со всеми этими людьми»).

Согласно концепции объективизма Айн Рэнд «забота о собственных интересах – это сущность нравственного существования... поступки должны приносить пользу самому человеку»<sup>1</sup>. Этот тезис подтверждается и с точки зрения психологии. Человек может действовать эффективно и вдохновенно лишь в том случае, если это соответствует его личным интересам и целям. Если же он руководствуется интересами других (работодателя, знакомых, коллег, близких и пр.), жертвуя при этом своими интересами и не получая ничего взамен, рано или поздно наступят обесценивание и выгорание.

Секрет гармоничности и эффективности в деле создания и развития сети своих контактов – в отсутствии самоцели («создать сеть контактов»). Как и в случае с брендом, *эффективная (или живая, не формальная, а именно функционирующая) сеть контактов является следствием реализации влюбленной в свою идею личности, осознанно взаимодействующей с другими людьми для реализации этой самой идеи.*

Только получая удовольствие от взаимодействия с другими людьми, человек может создавать действительно живую сеть контактов, а точнее, сеть *взаимозависимых отношений интересных друг другу людей*. Когда человек что-то делает с удовольствием, это перестает быть для него РАботой и становится частью его осмысленной жизни. А удовольствие возможно лишь тогда, когда человек осознает, зачем он поступает так или иначе, и понимает, что то, что он делает, продвигает его к достижению личных целей.

«Завязывать отношения для меня естественно, как и проявлять искренний интерес к человеку, к его личности».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

Ниже мы разберем пять основных принципов гармоничного нетворкинга. Предлагаем оставить этот общеизвестный термин и не создавать дополнительных сущностей, однако, не сводя его содержание к перечню работ по созданию сети контактов, отразим его целостность и гармоничность.

<sup>1</sup> Айн Рэнд и Натаниэль Бранден. Добродетель эгоизма. М.: Альпина Пабlishер, 2011. С. 220.

### 13.2.2. Пять принципов гармоничного нетворкинга

Как же сделать так, чтобы нетворкинг юриста не был техникой без энергии и души, а являлся созданием отношений в первую очередь с людьми, а не с их должностями и статусами?

Мы сформулировали пять основных принципов создания отношений, которые работают именно для нас. Вы, возможно, расширите этот список за счет своих собственных принципов, что-то посчитаете неприменимым. Главное при этом – чтобы ваши принципы были живыми и действительно улучшали качество вашего взаимодействия с людьми.

#### **Принцип № 1. Осознанность и планирование**

Когда у юриста нет фокуса и направления, помогающих ему двигаться к цели, он либо:

- распыляется (ходит на все мероприятия, знакомится со всеми, кто готов с ним знакомиться, планирует свои встречи в реактивном формате (стимул-реакция / возникла потребность – встретился)), либо
- бежит на месте (никуда не ходит и ни с кем не знакомится, потому что не может найти время оторваться от постоянно «горящих» задач, ему не до знакомств).

Если «распыление» и «бег на месте» являются осознанными стратегиями, это нормально (у каждого свой выбор). Но, принимая их, стоит оставить иллюзии относительно нехватки времени, энергии, ресурсов для развития и продвижения, а также повышения уровня материального благосостояния и удовольствия от осознанного, наполненного смыслом общения.

«Хороший девиз для нетворкинга: “Вы не знаете, где встретите людей, которые повлияют на вашу жизнь”. Поэтому проявляйте искренний интерес к личности вне зависимости от ситуации».

**Анна Грищенко,**  
партнер Адвокатского бюро «КИАП»

Если же юрист сформулировал свою идею, «Концепцию ежа» и IKIGAY по алгоритму, который мы описывали выше, все его ресурсы (включая самые дефицитные – время и энергию) фокусируются на понятном видении и целях, а значит, эффективность его взаимодействия с людьми в процессе достижения этих видения и целей многократно возрастает.

В отношениях с людьми больше помогают эмпатия и эмоциональный интеллект, чем техники и алгоритмы. Однако именно с точки зрения повышения эффективности распоряжения ресурсами (временем и энергией) и достижения собственного видения допустимо создание персональной стратегии развития отношений. Ниже мы приведем алгоритм создания такой стратегии.

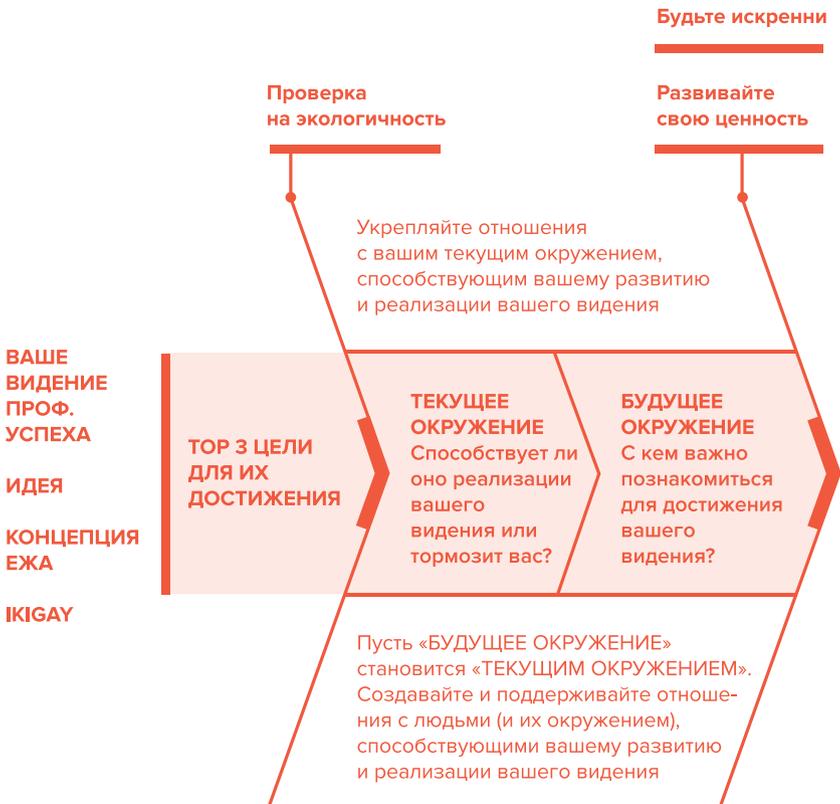


Рис. 46. Персональная стратегия развития отношений

#### Шаг № 1

Определение вашего персонального видения профессионального успеха

Воспользуйтесь для этого методами «Золотой круг» С. Синека, «Концепции ежа» Джима Коллинза и IKIGAY

<p><b>Шаг № 2</b> Определение трех важнейших целей на ближайший год для достижения этого видения</p>	<p>В зависимости от вашего видения это могут быть цели: начать преподавать, защитить диссертацию, получить LLM, MBA, образование в смежной отрасли, пройти выбранные тренинги, написать книгу, статью, получить определенные проекты, сменить место работы и пр.</p>
<p><b>Шаг № 3</b> Проверка на «экологичность»</p>	<p>Задайте себе вопросы: действительно ли это <i>ваши</i> видение и цель, не связаны ли они с ожиданиями родителей или окружающих, с влиянием моды, соображениями престижа и т.д. Что ценного даст вам достижение этого видения и целей? Почему это важно для вас?</p>
<p><b>Шаг № 4</b> Аудит текущего окружения</p>	<p>Кто составляет ваше текущее окружение (бывшие одноклассники, одноклассники, коллеги, друзья, знакомые, родственники и их окружение)? Чем они занимаются, в каких областях развиваются, каким опытом или информацией обладают? Насколько ваше текущее окружение помогает или мешает вам в достижении поставленных целей и видения?</p>
<p><b>Шаг № 5</b> Планирование будущего окружения</p>	<p>Кто те люди, которые могут помочь вам в достижении ваших видения и целей? Кто лидеры мнений и авторитеты в тех сферах, в которых вы хотите развиваться? Кто имеет тот опыт или знания, которые могут вам помочь? Как и где познакомиться с этими людьми?</p>
<p><b>Шаг № 6</b> Взаимодействие с текущим и будущим окружением</p>	<p><i>Текущее окружение:</i> (1) Актуализируйте те контакты, которые у вас уже есть и которые могут помочь вам продвинуться в достижении ваших видения и целей. (2) Прекратите/минимизируйте изжившие, лишние вас энергии и времени отношения, не продвигающие вас к вашему видению и целям. <i>Будущее окружение:</i> Составьте план действий (встречи, посещение формальных и неформальных мероприятий, телефонные звонки и пр.) по созданию таких контактов, которые смогут продвинуть вас к вашему видению и целям. Помните о законе шести рукопожатий. Подумайте, кто из вашего текущего окружения может вас познакомить с интересными для вас людьми?</p>

**Шаг № 7**

Повышение собственной ценности

Последний по счету, но первый по значению шаг – постоянное повышение собственной ценности. Именно об этом говорит Принцип № 2 гармоничного нетворкинга.

**Принцип № 2. Собственная ценность**

Никому не интересно тратить свою энергию и время на людей, которые ничего из себя не представляют, которые просто хотят использовать вас для своих личных целей. Чем выше люди поднимаются по социальной лестнице, тем осознаннее они относятся к качеству своего окружения и ресурсам (времени и энергии), которые они готовы для такого окружения выделить. Чем ценнее человек, тем больше у него шансов войти в круг ближайшего окружения и создать действительно хорошие отношения с другим человеком.

Ценность при этом заключается не только в финансовых результатах. Это может быть ценность опыта реализации определенных проектов, сопровождения определенной категории дел, взаимодействия с определенными судьями (доверителями, контрагентами, партнерами). Также ценность может заключаться в знаниях, которыми вы обладаете, в позиции по правовому вопросу, в методах, которые вы применяете в своей работе. Ценность может быть и просто в интересном и приятном общении с человеком, а для этого тоже важно быть многосторонне развитым, уметь поддержать беседу о книгах, фильмах, об искусстве и т.д.

Развивать свою ценность помогают прежде всего собственная идея и «Концепция ежа». Если вы становитесь «монополистом», экспертом на рынке в части развития этой идеи и реализации своей персональной стратегии, ваша ценность для других людей растет автоматически. Не вы просите организаторов мероприятий пригласить вас выступить, а они сами направляют вам приглашения и даже готовы платить за выступления. Редакторы журналов и информационных платформ сами предлагают написать для них статью, заметку, дать комментарий. Партнеры предлагают самые разные варианты сотрудничества, доверители сами находят вас.

**Принцип № 3. Щедрость**

В гармоничном нетворкинге важно соблюдать баланс: не только брать что-то от людей, но и отдавать, проявлять ту щедрость, о которой говорит концепция NetGIVING. Вопрос, который может повысить эффективность любой коммуникации: «Чем я могу тебе помочь?» (а вовсе не «Что я могу тебе продать?»). Как правило, мы надолго

запоминаем тех, кто нам когда-то помог, и, скорее всего, будем рады помочь в ответ при случае.

Делитесь информацией, контактами, связями, опытом, рекомендуйте коллег, книги, статьи, обучающие программы. Приглашайте на мероприятия, в закрытые сообщества и группы в соцсетях. Важно, чтобы вы это делали не ради рекламы себя и (или) своей компании (это отталкивает). Первичны потребности вашего визави и ценность того, что вы делаете именно для него.

«Нетворкинг для меня – способ личного роста и удовольствия. Это естественно. Вы постоянно узнаете новое: взгляды, идеи, точки зрения. Если вы получаете удовольствие от новых знакомств, выстраивайте действительно доверительные отношения, такие отношения оказываются полезными и приятными для обеих сторон».

**Рафаэль Зохранян,**  
**директор по правовым вопросам группы Saint Gobain**

Если вы чем-то можете помочь здесь и сейчас, не стоит откладывать. Если вы можете сделать для другого что-то, что не займет более 5 минут, просто сделайте это! Прямо за столиком на кофе-брейке, пока пьете кофе, создайте чат в Facebook и познакомьте вашего визави с интересующим его контактом, отправьте ссылку на интересную статью, книгу, мероприятие. Вы окажете услугу буквально за считанные секунды, но, возможно, это изменит чью-то жизнь.

Помощь – это отличный «цемент», скрепляющий отношения. Но необходимо помнить о двух очень важных моментах:

- помогайте не в ущерб собственным интересам (возможные неблагоприятные последствия концепции NetGIVING мы с вами рассматривали выше);
- помогайте искренне (именно об этом говорит Принцип № 4 гармоничного нетворкинга).

#### **Принцип № 4. Искренность**

Люди всегда подсознательно чувствуют лесть и фальшь. Ничего, кроме деструктива и формализма, в отношения они внести не могут. Искренность и открытость, наоборот, сильно повышают эффективность любой коммуникации.

Искренний интерес к личности другого человека, контенту, который он транслирует, к его идее, интересам, ценностям дают

энергию и жизнь любому общению. Если на первый взгляд ваш визави интереса у вас не вызвал, не спешите начинать говорить о себе. Возбудите в себе интерес усилием воли, начните задавать собеседнику вопросы о нем самом, поговорите с ним о том, что для него важно.

Искренняя помощь бескорыстна. Ее оказывают, не рассчитывая получить что-то взамен. В выстраивании отношений именно такая помощь ценится, запоминается и выводит отношения на более высокий уровень, делает их глубже и прочнее.

### **Принцип № 5. Постоянные инвестиции**

Вы создаете не коллекцию визиток. Вы создаете сеть отношений. А это значит, что их надо поддерживать. В создание и поддержание такой сети важно инвестировать время, силы, деньги и энергию.

Создайте в личном бюджете «Фонд персонального развития», аккумулирующий средства на:

- **Обучение**

Развивайтесь и обучайтесь. Помимо повышения собственной ценности, это даст вам возможность расширить свои связи. Иногда именно на семинарах и тренингах завязываются очень ценные знакомства.

- **Мероприятия**

Участвуйте в мероприятиях по нетворкингу и проводите их сами.

- **Сообщества**

Создавайте сообщества единомышленников, закрытые группы, клубы, телеграмм-каналы, проводите онлайн- и живые встречи с такими единомышленниками.

- **Поддержание отношений**

Инвестируйте в отношения с «ключевыми» контактами регулярно, а не в момент крайней необходимости (нужен отзыв для рейтинга, контакт потенциального доверителя и пр.). Поздравляйте лично с днем рождения и другими значимыми праздниками, дарите индивидуальные подарки и подписанные от руки открытки, периодически вместе завтракайте, обедайте, пейте кофе.

Превратите нетворкинг в привычку. Постоянно устанавливайте и возобновляйте контакты, просите познакомиться вас с интересными людьми, знакомьте других людей друг с другом. Да, это требует инвестиций времени, но оно того стоит!

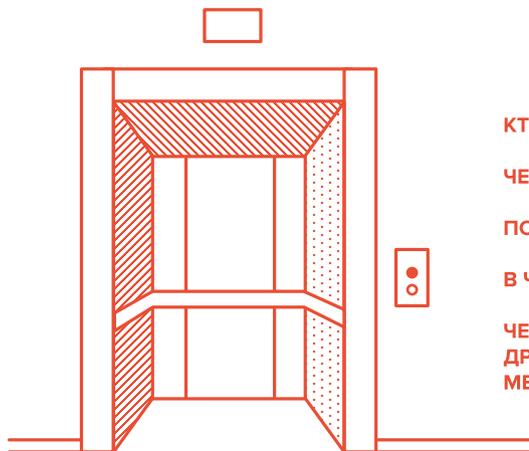
«Меня нет в социальных сетях, я не занимаюсь самопиаром. Работа юристов объективно нужна, и, если я буду делать ее качественно, то моя юридическая помощь в любом случае будет востребована».

**Юлий Тай,  
управляющий партнер Адвокатского бюро «Бартолиус»**

### 13.2.3. Самопрезентация

Принцип № 2 гармоничного нетворкинга – собственная ценность человека, который знакомится с другими людьми. Но важно не просто создать эту ценность, но и уметь ее формулировать, доносить до людей. Здесь юристам поможет алгоритм лифтовой презентации.

Перед подготовкой лифтовой презентации продумайте ответы на следующие пять вопросов:



**КТО Я?**

**ЧЕМ ЗАНИМАЮСЬ?**

**ПОЧЕМУ Я ЭТО ДЕЛАЮ?**

**В ЧЕМ МОЯ УНИКАЛЬНОСТЬ?**

**ЧЕМ Я МОГУ БЫТЬ ПОЛЕЗЕН  
ДРУГИМ УЧАСТНИКАМ  
МЕРОПРИЯТИЯ?**

Ответив на них, вы сможете создавать для себя лифтовые презентации под каждую конкретную ситуацию. При этом учитывайте следующие требования:

- **Краткость**

Продолжительность лифтовой презентации – не более 3 минут. Это может быть одна емкая фраза или развернутый рассказ, кото-

рый, однако, нужно выдавать порционно и к месту (не сводите всю беседу к обсуждению вашей персоны).

### • **Индивидуальность**

За эти 3 минуты ваш визави должен понять, чем вы отличаетесь от миллионов других юристов и можете быть потенциально ему полезны и (или) интересны. Ваша задача – заинтересовать и запомниться, а не озвучить всю свою биографию.

### • **Понятность**

Ваша лифтовая презентация должна быть понятна тому, кому вы себя презентуете. Будьте аккуратнее с жаргоном, англицизмами, специальной терминологией. Для каждой целевой аудитории можно подготовить отдельные лифтовые презентации.

### • **Цель**

Какой результат вы хотите получить, рассказав о себе? Какую грань вашей личности или профессиональную ипостась вам лучше осветить при взаимодействии с этим конкретным человеком? Почему именно ее?

Давайте разберем алгоритм составления лифтовой презентации на примере юриста Ивана Иванова. Для начала Иван ответит на пять вопросов.

<b>Кто вы?</b>	Старший юрист международной юридической фирмы «Х», глава практики сопровождения инвестиционных проектов в сфере промышленного строительства. Эксперт и член различных рабочих групп Ассоциации индустриальных парков России (АИП). Преподаватель кафедры практической юриспруденции Университета Y
<b>Чем занимаетесь?</b>	Предоставляет юридическую поддержку как инвесторам, так и управляющим компаниям индустриальных парков России при создании на территории таких парков промышленных объектов. Совместно с АИП создает для инвесторов дорожную карту по реализации инвестиционных проектов, разрабатывает чек-листы для возможных проверок и пакеты шаблонных документов, активно участвует в нормотворческих инициативах. Ведет курс «Юридическое сопровождение инфраструктурных проектов» в Университете Y

<b>Почему вы это делаете?</b>	Иван хочет сделать максимально понятным и удобным для инвесторов процесс подбора земельного участка и реализацию самого инвестиционного проекта в индустриальных парках России
<b>В чем ваша уникальность?</b>	Иван на протяжении 5 лет активно взаимодействует с АИП, знает лично многих руководителей индустриальных парков, их проблемы и «боли», участвовал в реализации более 25 проектов по юридическому сопровождению строительства промышленных объектов на территории индустриальных парков по всей России
<b>Чем вы можете быть полезны для участников этого мероприятия?</b>	Иван может поделиться ценными контактами, направить разработанные им шаблоны документов и чек-листы, поделиться данными аналитики и сравнительного анализа по индустриальным паркам России

Итак, у Ивана есть три ипостаси – старший юрист, эксперт, преподаватель. Для лифтовой презентации ему лучше выбрать одну из них в зависимости от того, с кем он общается и какова цель такой коммуникации.

Например, для инвесторов может быть совершенно не важна должность Ивана (старший юрист). Им интересно знать, разбирается он в их вопросе или нет, можно ли Ивану поручить определенную задачу или нет. В этом случае Ивану стоит указать на то, что он эксперт в сфере индустриальных парков и может помочь инвесторам подобрать подходящий индустриальный парк, познакомиться с нужными людьми, обеспечить правовую поддержку. При взаимодействии с представителями органов власти или представителями вузов он может сделать акцент на том, что он преподаватель и активно участвует в нормотворческой деятельности совместно с АИП.

Каждый раз Иван будет ориентироваться на своего визави и свою цель в коммуникации и подчеркивать ту информацию о себе, которая для него в данный момент выгодна. Главное излагать ее уверенно, кратко, четко, фокусируясь на своей ценности для визави. Он может использовать одну емкую фразу («Я эксперт по индустриальным паркам») или составить рассказ с учетом вышеперечисленных пяти вопросов.

Возможно, у вас сейчас нет столько достижений, чтобы кому-то рассказывать о том, что вы преподаватель, кому-то – что юрист,

кому-то – что возглавляете какие-то рабочие группы. Возможно, вам пока сложно четко сформулировать свою профессиональную индивидуальность. Не беда. Вы можете обозначить индивидуальность через свои личные качества или интересы, хобби. Юмор здесь тоже приветствуется (например: «Здравствуйте, я юрист-креативщик! Долой скучную юриспруденцию. Я за творчество и нестандартные подходы!»).

Помните, цель такой презентации – заинтересовать, запомниться. Сначала решите эту задачу, а потом уже, в случае запроса, расскажете о своем опыте и регалиях.

### 13.2.4. Полезные мероприятия для юриста

Итак, вы сформулировали для себя свое видение профессионального успеха, принципы развития своего бренда и профессиональные цели на ближайшую перспективу, а также создали несколько вариантов своей лифтовой презентации для вашей целевой аудитории.

Теперь сфокусируйтесь на полезных для себя мероприятиях. Критерий полезности мероприятия – может оно продвинуть вас к вашему видению и целям или лишь отвлечет от них.

Для повышения полезности и эффективности ваших мероприятий сделайте следующее:

#### **СПИСОК МЕРОПРИЯ- ТИЙ**

Составьте план внутренних (те, которые вы организуете сами) и внешних (те, в которых вы участвуете как спикер или участник) мероприятий на ближайшие 6 месяцев.

Критерием отбора мероприятий могут стать:

(1) темы, развитие в которых продвигает вас к вашему видению и целям, и /или (2) люди (спикеры, участники, организаторы мероприятия) или сообщество людей, знакомство с которыми вам также поможет в пути.

Спросите себя, всегда ли вам полезно посещать юридические мероприятия и выступать перед юристами? Или более эффективным будет посещение отраслевых мероприятий в том направлении, сфере бизнеса, где вы специализируетесь?

**АНОНС**

Перед мероприятием сделайте пост о том, что вы планируете быть на этом мероприятии (это будет особенно актуально, если вы планируете выступать). Вы можете пригласить на мероприятие свою целевую аудиторию, обозначив тему и содержание своего выступления. Тем самым у людей будет возможность прийти познакомиться, запланировать с вами встречу и пр.

**ПОДГОТОВКА**

Изучите в Сети информацию о спикерах мероприятия и запросите у организаторов список его участников. Заранее запланируйте на мероприятии встречи с интересующими вас людьми. Напишите им в Facebook или на электронную почту («Здравствуйте, я узнал, что вы планируете быть на таком-то мероприятии. Мне очень хотелось бы с вами познакомиться (обсудить пару вопросов). Можем ли мы это сделать на первом кофе-брейке?»). Почитайте о людях, встречи с которыми вы запланировали (последние новости о них или их бизнесе, их посты, статьи и книги (если есть) и пр.). Обсудите с коллегами, возможно, кому-то будет интересно познакомиться со спикером или получить контакт определенного человека, который будет на мероприятии. Помните о cross-selling (продажи совместно с другими практиками)

**ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБЩЕНИЯ (FOLLOW-UP)**

Внесите полученные на мероприятии контакты в систему (CRM, Outlook, базу рассылки, свой личный Excel файл с контактами). Здесь же укажите индивидуализирующую информацию о контакте (интересы, день рождения, где познакомились). После мероприятия напишите тем, с кем вы общались, письма с благодарностью за знакомство, направьте ценный для них контент (полезный контакт, статью или книгу, приглашение вступить в ваше закрытое сообщество, телеграмм-канал, группу в Facebook и пр.), предложите конкретные следующие шаги – дату и время звонка или встречи. Напишите пост по итогам мероприятия: какой ценный контент вы получили, какие открытия (выводы) для себя сделали (если сделали), чем вам запомнилось это мероприятие? Цель таких действий не покрасоваться, а поделиться ценностью со своей целевой аудиторией

Пусть ваш бренд и ваши взаимоотношения с людьми будут естественным следствием вашей гармоничной самореализации и воплощения задуманной вами идеи.

«Нетворкинг точно помогает в профессиональном плане. Однажды я пришел устраиваться в вуз преподавателем, а меня взяли деканом».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

## Глава 14. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ЮРИСТА

### 14.1. Забота, доверие, качество

#### 14.1.1. Клиенты или доверители?

Скажите честно, когда вы приходите к стоматологу и он ставит вам пломбу, как вы понимаете, что врач помог вам? Вряд ли вы делаете такой вывод после изучения технологии, которую он применял при установлении вам пломбы, или после анализа состава компонентов использованных им материалов. Часто вердикт о качестве пломбы и профессионализме врача мы выносим, основываясь на трех главных показателях: «болит – не болит», «выпала – не выпала», «было терпимо – неприятно». Все.

Так же и с юридической помощью. К юристу люди приходят с болью, проблемой, задачей. А юрист «лечит», помогает, заботится, используя свои юридические знания. Для такой помощи юристу часто нужна вся, даже самая личная информация. И люди «раздеваются» перед ним, как перед врачом, подчас вскрывая очень нелицеприятные, интимные или являющиеся коммерческой или даже личной тайной факты. Они доверяют юристу, надеясь, что он поможет. Именно поэтому они не клиенты, а *доверители*.

«В чем различие между юридической услугой и юридической помощью? Можно провести аналогию с медициной. Когда вы отбеливаете зубы – это услуга. Когда у вас прострелена нога и вас лечат – это помощь».

**Юлий Тай,**  
**управляющий партнер Адвокатского бюро «Бартолиус»**

Как доверители понимают, что юрист хорош? Анализируя грамотные ссылки на статьи или доктрину в его отзыве на иск? Нет. Что для доверителя является хорошим результатом? Это могут быть:

- деньги на счете;
- сэкономленное время;
- сохраненная репутация;
- восстановленные отношения.

Очень часто доверители не могут проверить качество услуги юриста. По сути, они платят деньги не за услугу, а за собственную уверенность в том, что все будет хорошо, за чувство защищенности и безопасности. Поэтому процесс оказания услуги требует предельной ясности, прозрачности и конкретности.

А как юрист понимает, что у него все хорошо с доверителями? Когда на счет поступают деньги за оплаченные услуги? Или если по одобренному им договору не возникло проблем? Эти показатели неоднозначны. У юриста все хорошо с доверителями, если:

- доверители довольны;
- обращаются повторно;
- рекомендуют юриста;
- доверяют ему;
- считают бизнес-партнером.

Юридическая услуга (как для юриста юридической фирмы, адвоката, так и для корпоративного юриста) – это работа для защиты интересов какого-то человека (или группы людей). У этого человека есть какой-то запрос, «боль», волнение, а также какие-то ожидания в отношении того, как и когда будет решен его вопрос. Поэтому современный юрист не может просто искать подходящие нормы права и транслировать их, ему необходимо думать о всех составляющих своей услуги, в том числе о «боли» и ожиданиях доверителя. Именно поэтому юридическая услуга по сути своей человекоцентрична. А некоторые юристы ее делают нормоцентричной. Такой подход представляется спорным и подходит разве что техническому персоналу, начинающим юристам, тем, кто еще не взаимодействует с доверителями, а «подыскивает нужные нормы права». Но и даже в этом случае существует свой заказчик, просто он внутренний.

Ниже мы поговорим о том, как выстраивать свои отношения с доверителями на основе доверия и заботы о них.

### 14.1.2. Кто такие внутренние клиенты?

Существует стандартное разделение клиентов на внутренних и внешних. Внешние клиенты – это те, кому оказывает услугу ваша компания. Внутренние – те, с кем вы работаете внутри нее.

Если вы работаете в консалтинге, то внутренними клиентами для вас будут партнер, руководитель практики, любой, которому вы «оказываете услугу», например, готовите проект договора или какого-то заключения. Если вы юрист-инхаус, внутренние клиенты для вас те, кто работает в юридическом департаменте (например, директор де-

партаментов, руководитель отдела и пр.), а внешние – другие службы: коммерческая, технологическая, логистическая, маркетинг.

Выше мы отметили, что в юридической профессии внешних клиентов часто называют доверителями, поскольку они доверяют юристам, а юристы заботятся о них, применяя юридические знания. Но только ли о доверителях нам важно заботиться и только ли они нам доверяют?

По сути, те же принципы – доверие и забота – применимы и к внутренним клиентам, к нашей команде. Мы заботимся о нашем внутреннем клиенте, когда работаем не «от звонка до звонка», а на результат, когда думаем о том, какая, к примеру, форма отчета будет более удобна нашему партнеру, когда не ограничиваемся простым копированием юридической практики в объемный документ Word, а сводим результаты своего анализа в таблицу (если заказчику так удобно), а в сопровождающем письме в трех предложениях формулируем основной вывод, чтобы в случае отсутствия времени партнер мог даже не смотреть таблицу. Это тоже забота. Забота и клиентоориентированность. Ну, и человекоцентричность, ведь мы ставим интересы получателя услуги на первое место.

Ниже, когда мы будем говорить о доверителях, мы будем иметь в виду как внутренних, так и внешних клиентов, поскольку основы построения эффективных отношений с ними абсолютно одинаковы.

### 14.1.3. Качество сервиса как конкурентное преимущество

В начале 2000-х гг. между международным и русским консалтингом пролегла пропасть. Негласно считалось, что лучшие юристы работают только в международных юридических фирмах, в российские же попадают те, кого не взяли в международные, а юридические департаменты компаний настолько слабы, что не способны функционировать без помощи консалтинга.

Сейчас все значительно изменилось. Качество юридических услуг, предоставляемых в отечественных и зарубежных компаниях, практически выровнялось. Выходцы из международных юридических фирм возглавили юридические департаменты компаний, создали свои фирмы, юридические бутики и частные практики. Многие юридические департаменты и небольшие российские юридические фирмы могут дать фору гигантам международного юридического рынка. Огромную роль в этом сыграло развитие справочно-правовых систем, LegalTech-инструментов, программ дополнительного образования (в том числе онлайн) для юристов. С десакрализацией

(доступностью) юридического знания и бизнес-информации конкурировать по качеству юридических услуг или уровню знания английского языка стало очень сложно.

«Клиентоориентированность юриста или юридической фирмы – это качество подготавливаемой позиции, способность выслушать и своевременность ответов на все запросы. Это предвидение возможных рисков для доверителей и положительные отзывы доверителей даже после неудачного завершения сотрудничества с юристом. Хорошо, когда доверитель знает, что его юрист делает все, что возможно, в этой ситуации, и даже больше».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Однако качество сервиса в России в целом и в юридическом бизнесе в частности еще не достигло приемлемого уровня. Часто используются стандартные договоры, стандартные отчеты и стандартные сроки. Как же доверителю выбрать «своего» юриста из множества «лучших представителей самых ведущих из всех ведущих на рынке юридических фирм»?

Доверители выбирают тех, кто создает не проблемы, а решения для них, кто отвечает быстро и понятно, с кем комфортно и приятно общаться, кто думает о них, заботится о них, тех, кому не все равно, кому можно доверять. При этом знание права, очевидно, презюмируется и нами (как очевидное требование для успеха в профессии), и доверителями (так как они не могут проверить этот уровень и надеются, что он по умолчанию хорош).

## **14.2. От технического эксперта к бизнес-партнеру**

### **14.2.1. Эволюция взаимоотношений «юрист – доверитель»**

О юристах существует множество предубеждений («Страшнее юриста зверя нет»; «Хочешь загубить сделку – покажи договор юристам»; «Лучше подключить юристов в последний момент, чтобы они не успели все испортить изначально»). Именно так бизнес часто воспринимает юристов. Юристов, которые «делают из мухи слона» и везде видят риски. Они создают проблемы, а не помогают бизнесу их решать...

Определенно у многих юристов вырабатывается некая профессиональная деформация. Уже в ходе обучения их учат искать риски, «подводные камни», видеть ситуации, в которых можно столкнуться со штрафами, санкциями и т.д. Многие юристы пребывают в иллюзии, что их ценность для бизнеса и заключается в том, чтобы найти максимальное количество правовых рисков, иногда вопреки здравому смыслу и объективной реальности («Мало ли, что? Моя задача – предупредить»). Но если мы видим одни проблемы и не предлагаем вариантов их решения, то оказываемся в тупике. Юристы – «создатели проблем» – никому не нужны. Доверители ждут от юристов решений, которые не просто законны с точки зрения права, но и работают с точки зрения жизни.

Можно выделить четыре уровня взаимоотношений между юристом и доверителем<sup>1</sup> (рис. 47). Важно понимать, что эти уровни никак не соотносятся с уровнем IQ юриста, его образованием или статусом. Безусловно, имеет значение опыт, который косвенно может быть связан с возрастом юриста и его должностью (позицией). Но об этом чуть позже.



Рис. 47. Эволюция взаимоотношений «юрист – доверитель»

<sup>1</sup> Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд. Советник, которому доверяют / пер. с англ. Михаила Иванова и Михаила Фербера. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2009. С. 139.

Базовыми критериями в определении уровня взаимоотношений являются: (1) значимость поручаемой доверителем задачи и (2) глубина личных отношений юриста с доверителем.

- **Технический эксперт**

Когда значимость задачи минимальна, а отношения между юристом и доверителем формальные или отсутствуют вовсе, юрист воспринимается как технический эксперт в сфере права. Он выполняет задачу строго в заданных рамках, не смотрит на проблему глубже, не анализирует ее, задавая вопрос: «Зачем?» и пр. Но его и не просят об этом, не доверяют вопросы «около права». От юриста ждут, что он выдаст заключение: «работает – не работает», «можно – нельзя».

- **Технический эксперт в своей и смежных областях**

Если значимость задачи возрастает, а отношения между юристом и доверителем перестают быть формальными, юрист может восприниматься как эксперт не только в сфере права, но и в смежных отраслях. Такие юристы анализируют задачу более комплексно (с точки зрения бизнес-процессов, бухгалтерии и т.д.). Он не ждет, что доверитель сам поставит ему задачу проверить сделку не только с точки зрения законодательства, а сам изначально воспринимает задачу шире и выдает более комплексное решение.

- **Ценный ресурс**

Когда задача становится еще более значима для доверителя, а юрист начинает по-настоящему заботиться о его интересах и потребностях на опережение, юриста начинают воспринимать как ценный ресурс, за который держатся, за который борются, который действительно важен для своего доверителя.

- **Бизнес<sup>1</sup>-партнер**

Самый высокий уровень взаимоотношений предполагает участие в решении максимально значимых задач (доверитель вверяет в руки юриста бизнес, иногда даже жизнь, благополучие собственной семьи) и близкие взаимозависимые отношения. Доверитель на этом уровне взаимодействия привлекает юриста для согласования любых сделок, хочет советоваться с ним заранее. Он понимает, что это в его же (доверителя) интересах. Юрист начинает влиять на бизнес, стано-

---

<sup>1</sup> Здесь и ниже по тексту мы толкуем слово «бизнес» максимально широко и приближено к дословному переводу слова business с английского языка (дело). Таким образом, бизнес-партнером может быть юрист, работающий не только по коммерческим делам, но и по любым иным направлениям.

вится равноправным бизнес-партнером. Разумеется, это не связано с совладением имуществом и несравнимо со статусом «партнер» в юридических фирмах. Речь идет об отношениях равных, совете равных и вовлечении равных. Роли «заказчика» и «исполнителя» (где доминирует заказчик) или, наоборот, «спрашивающего» и «эксперта» (где доминирует эксперт) растворяются в равнозаинтересованном сотрудничестве.

Это логично и естественно, когда юрист из «технического эксперта» постепенно превращается в «бизнес-партнера», накапливая нужный опыт, получая дополнительное образование в смежных областях и пр. Замечательно (и это одна из миссий этой книги), когда начиная со студенческой скамьи будущий юрист понимает, куда он движется, какие навыки ему нужно развить и какой опыт получить, чтобы через определенное время выйти на уровень бизнес-партнерства со своими доверителями.

Однако случается (и довольно часто), что некоторые юристы с огромным опытом и стажем все равно остаются на позиции «технический эксперт». Они просто не мыслят категориями «партнерство», «смежные отрасли», и им это не нужно. Это тоже нормально. Главное, чтобы выбор «остаться на всю жизнь техническим экспертом без заявок на продвижение, рост и развитие» был осознанным, чтобы стагнация карьерного, профессионального и финансового роста не вызывала удивления. В каждой профессии нужны люди, выполняющие рутинные функции в четко заданных рамках.

### 14.2.2. Четыре подхода к построению отношений

На каждом этапе эволюции отношений между юристом и доверителем от уровня «технический эксперт» до уровня «бизнес-партнер» может применяться свой подход со своими: (1) фокусом, (2) затратами энергии, (3) продуктом и (4) индикаторами успеха (рис. 48). Важно понимать, что каждый последующий подход, включает в себя предыдущий с его критериями и показателями.

Рассмотрим четыре подхода к построению отношений «юрист – доверитель».

- **Технический подход**

На уровне технического эксперта, когда значимость задачи и глубина отношений минимальны, имеет место технический подход. Он позволяет решить проблему, не решая лишних задач по изучению причин ее возникновения и последствий ее устранения.

На этом уровне в фокусе у юриста исключительно поставленная доверителем задача. Ни больше, ни меньше. Энергия тратится на поиск ответов и их объяснение. В результате доверителю предоставляется информация или документ.

Такой подход очень часто встречается в юридическом бизнесе (и не только у начинающих юристов). Доверитель озвучивает запрос, под который затем формируется продукт (он выдается за результат) и выставляется счет. Эта модель поведения допустима в случае, когда задача действительно проста и не требует анализа («возьми и сделай»).

Однако в большинстве случаев юристу важно задумываться над тем, зачем эта услуга его доверителю. Что он будет делать с результатами? Какова предыстория его проблемы и что будет дальше? Ответы на эти вопросы сильно влияют на глубину и ширину последующей проработки задачи, а также на форму, в которой будет лучше предоставить результат (документ Word, таблица Excel, презентация PowerPoint, видеоинструкция, алгоритм и пр.).

- **Процессный подход**

На следующем уровне, когда юрист выступает уже в качестве эксперта в праве и в смежных областях, технического решения будет недостаточно. Результатом взаимодействия юриста и доверителя станет выстраивание процесса – удовлетворение истинной потребности и интереса доверителя. Для достижения желаемых результатов юрист, фокусируясь на анализе проблемы или задачи бизнеса, предлагает доверителю подходящее решение, выработанное им на основе положений закона и знаний из смежных областей (возможно, полученных после привлечения экспертов).

- **Системный подход**

На уровне, где юрист является ценным ресурсом, юрист становится гораздо бóльшим, чем просто юрист. Для своего доверителя, который фокусируется на его системной организации, он уже выступает коучем, фасилитатором. Энергия юриста тратится на (1) прояснение проблемы, (2) выявление причины, (3) определение желаемого результата, (4) возможных последствий и (5) ресурсов, необходимых для устранения проблемы и ее причины, а также для достижения желаемых результата и последствий. Применяется уже знакомая нам матрица SCORE.

В результате юрист предлагает доверителю системные варианты решений (Road Map) по достижению желаемого результата. Каждый вариант он описывает с точки зрения последовательности действий, возможных издержек и преимуществ. Здесь индикатором успеха будут повторные обращения и рекомендации знакомым и коллегам.



Рис. 48. Четыре подхода к построению отношений «юрист – доверитель»

#### • Интегрированный подход

О достижении юристом такого уровня могут свидетельствовать следующие фразы: «Мы без этого человека даже обсуждать ничего не будем». «Если он сказал, что надо делать так, а не иначе, значит, мы последуем его совету! Я доверяю этому человеку». О таком высшем признании говорит то, что доверители рекомендуют юриста, обращаются к нему даже по тем вопросам, в которых он не специализируется («Мне очень комфортно с вами работать. Пожалуйста, разберитесь в этом вопросе»; «Мы вам доверяем. Найдите специалистов в этой области. Вы могли бы их координировать, а мы общались бы только с вами»).

Юристы такого уровня фактически интегрируются в бизнес своих доверителей, становятся для них «своими» и «лучшими» (именно на уровне личного восприятия, а не по результатам различных рейтингов и номинаций).

Юристы – бизнес-партнеры получают самый ценный ресурс, который только может быть у юриста, – доверие доверителя. В этом случае в фокусе у него находятся интересы доверителя, его успех, который юрист и доверитель уже воспринимают как общий (командный).

Юрист начинает думать на опережение. Он не ждет, пока у доверителя возникнет проблема (штраф, проверка и пр.). Если юрист видит

изменения в законодательстве, он первый говорит доверителю о новых возможностях или рисках, предлагает варианты по минимизации последних, алгоритмы действий по достижению нужных последствий. Но делает он это не для того, чтобы «грамотно продать свои услуги», а из заботы, чтобы принести пользу своему доверителю.

На уровне бизнес-партнерства юрист перестает быть обслуживающей функцией (Support Function). Он оптимизирует процессы (в том числе с помощью LegalTech-инструментов), продумывает, как сделать так, чтобы доверителю было удобно. По сути, юрист подключает предпринимательское мышление. Например, если он видит, что на сайте (в системе) доверителя появляются одни и те же обращения за однотипной услугой (вопросом), он предлагает: «Посмотрите, эта услуга востребована. Давайте создадим чат-бот (видеоинструкцию, инфографику), сделаем дополнительную услугу (подключим подрядчика)». Ценность, польза и доверие – вот основа равного партнерства юриста и его доверителей.

Соотношение четырех подходов к выстраиванию отношений «юрист – доверитель» можно изобразить в виде следующей таблицы.

	ФОКУС	ЭНЕРГИЯ	ПРОДУКТ	ИНДИКАТОР УСПЕХА
<b>ТЕХНИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	Задание доверителя	Поиск ответов и их объяснение	Информация / документ	Своевременность и качество
<b>ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД</b>	Определение проблемы доверителя и его истинной потребности	Поиск оптимального решения проблемы и удовлетворения потребности доверителя	Решение, работающее не только с позиций права	Устранение проблемы и удовлетворение потребности
<b>СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД</b>	Системная организация доверителя через определение проблемы, ее причины, желаемых результатов и последствий	Поиск ресурсов, устраняющих проблему и причину, помогающих достичь результата и нужных последствий	Варианты достижения результата	Повторные обращения / рекомендации
<b>ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД</b>	Интересы доверителя и общий успех	Оптимизация процессов и снижение рисков	Идеи на опережение	Равное партнерство и доверие

«У вас могут быть все факты и цифры, все свидетельства и все виды поддержки, которые вы пожелаете, но, если вы не внушаете доверия, вы не добьетесь ничего» (Нейл Фитцджеральд, экс-председатель совета директоров Unilever)<sup>1</sup>.

Но что же такое доверие? Можно ли такую мощную категорию разложить на составляющие, техники и алгоритмы – сделай так, так и так, и добьешься доверия? Во многом доверие – это некая «химия», когда человек просто испытывает чувство, неосознанно решает, что на одного человека можно положиться, а на другого – нет.

Тем не менее замечательные авторы, Дэвид Майстер («Советник, которому доверяют»<sup>2</sup>) и Стивен Кови Младший («Скорость доверия. То, что меняет все»<sup>3</sup>), все же выявили составляющие доверия, основанные на сочетании «химии» и рационального анализа. Подходы к доверию Д. Майстера и С. Кови, которые помогают юристу стать юристом, которому доверяют, мы рассмотрим ниже.

### 14.3. Как стать юристом, которому доверяют

#### 14.3.1. Формула создания доверия

По мнению Дэвида Майстера, формула доверия такова: сумма «Достоверности», «Надежности» и «Близости», поделенная на «Уровень ориентации на свои интересы».

#### ФОРМУЛА СОЗДАНИЯ ДОВЕРИЯ\*

$$\frac{Д + Н + Б}{У}$$

**Д** ДОСТОВЕРНОСТЬ  
**Н** НАДЕЖНОСТЬ  
**Б** БЛИЗОСТЬ  
**У** УРОВЕНЬ ОРИЕНТАЦИИ  
 НА СВОИ ИНТЕРЕСЫ

\* «Советник, которому доверяют»  
 Ч. Грин, Д. Майстер, Р. Галфорд

Рис. 49. Формула создания доверия

<sup>1</sup> Стивен Кови мл., Ребекка Меррил. Скорость доверия: То, что меняет все. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 426.

<sup>2</sup> Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд. Советник, которому доверяют. С. 139.

<sup>3</sup> Стивен Кови мл., Ребекка Меррил. Скорость доверия: То, что меняет все. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 426.

Давайте разберем, как эти составляющие доверия могут проявляться в юридической практике.

- **Достоверность**

В первую очередь это достоверность информации, которую юрист предоставляет в своих заключениях, на переговорах, в суде и т.д., ее соответствие действительности, закону, судебной практике, доктрине и пр.

Говорить ли правду в суде или на переговорах, каждый решает сам. Понятно, что юристы сражаются в судах не за правду, а за интерес своих доверителей. Тем не менее ложь даже в самом не-существенном вопросе может разрушить доверие навсегда. Иногда полезнее честно признать слабые места своей позиции, не раскрывать всю правду или вовсе не говорить о ней, чем лгать и извращать факты.

Кроме того, имеет значение достоверность информации, которую транслирует юрист о себе, о своей компании, своем опыте, квалификации, информации, расположенной на сайте компании и в маркетинговых материалах, в социальных сетях и документах на тендер. Если доверители везде читают только одно (лучшие юристы, лучшая компания, лучшие проекты и т.д.), то доверие к таким специалистам падает.

- **Надежность**

Надежный юрист – это тот, кто отвечает за свои слова, держит обещания, берет на себя ответственность и не перекладывает ее на других. Это тот, кто спокоен, предсказуем, краток, конкретен, аккуратен, тот, кто делает больше, чем от него ожидают, кто быстро отвечает, пунктуален, не опаздывает, а если опаздывает, то предупреждает об этом заранее.

Восприятие надежности непросто создать и очень легко разрушить. Приведем пример. Перед юристом была поставлена сложная срочная задача. Он не спал всю ночь и действительно подготовил хорошо проработанный документ. В 10:00 он должен направить его доверителю. Юрист доволен собой, ведь он все успел. К 9:59 ему остается вычитать последние две страницы (ведь он хочет направить доверителю *идеальный* документ). В 10:01, 10:05... 10:06... и в 10:08 юрист продолжает вычитывать и, наконец, в 10:09 отправляет документ доверителю. Считая, что отлично справился с задачей, юрист идет отдыхать.

Но с точки зрения доверителя все может выглядеть совсем не радужно. Доверитель помнит, что просил прислать документ

к 10:00. Юрист обещал, что сделает это. Но документа нет ни в 10:01, ни в 10:05... К 10:08 раздраженный доверитель уже решил, что никогда больше не будет работать с этим юристом, с этой компанией, что доверять им не стоило. Ведь сейчас надо будет объясняться со своим руководством, что-то придумывать, звонить юристу, требовать у него предоставления документа... И вот, когда доверитель уже держал в руке телефон, приходит документ.

Документ может быть идеальным, но психологически эффект был смазан. Недовольство возникло и осадок от происшедшего точно останется. Именно из-за этого осадка доверитель может впоследствии излишне критично отнестись к тексту, начать обесценивать усилия юриста и пр. И это все из-за нескольких минут...

С точки зрения надежности более правильно было бы позвонить доверителю в 9:55 и сказать: «Иван Иванович, я уже закончил, но хочу еще раз вычитать текст, чтобы все было идеально. Мне нужно буквально (с запасом) 10 минут. Это критично для вас?» Доверитель может ответить: «10 минут? Конечно! Дорабатывайте. 10 минут у Вас точно есть». И все. О юристе бы доверитель подумал: «Надо же, как волнуется, переживает, вычитывает... молодец какой... предупредил даже... приятно с таким работать».

А на следующем примере можно увидеть, как надежность проявляется через открытость и признание собственных ошибок.

Ниже мы приводим выдержку из реального электронного сообщения Дмитрия Грица (управляющего партнера Адвокатского бюро «Гриц и Партнеры») своему доверителю о признании допущенной ошибки:

«Здравствуйте, Вероника.

Я хотел прояснить наше отношение к ситуации (доли инвестора больше 25%) и переходе на ОСНО.

Я считаю случившееся нашей ошибкой и приношу свои извинения за возникшие последствия.

То, что все смотрели корпоративный договор и в том числе предлагали много правок юристы со стороны инвестора, не снимает с нас ответственности за случившееся.

Выводы, которые мы сделали из этой ситуации:

1. Смотреть правки с холодной головой, не реагировать на придирки и неуступчивую позицию юристов другой стороны.
2. Обсуждать все цифры отдельно, остальные положения – отдельно. Смешение правок по всем пунктам размывает фокус.

3. Риски со стороны государства (а не со стороны другого учредителя) брать под особый контроль, так как потом не сможем договориться (не с кем в ФНС договариваться, никто не берет на себя ответственность).

4. По узким вопросам привлекать узких специалистов: налоговые, таможенные, лицензионные и другие вопросы.

Эти выводы для нас, а не для вас, потому что вопрос только к нашей работе.

Мы делаем все возможное, чтобы исправить ситуацию с минимальными издержками для вас: одновременно и обжалуем документы в ФНС, чтобы признать это ошибкой, и создаем новое ООО, создаем корпоративный договор с включением новых учредителей, сопровождаем переход прав и обязанностей по договорам на новое ООО. Общее время уже около 15 часов.

Но задачи, направленные на исправление ситуации, мы делаем за свой счет.

Я еще раз приношу свои извинения и надеюсь, что больше мы такого не допустим».

Вот, что ответил доверитель на такое письмо управляющего партнера: «Дима, спасибо, что написали. Очень хорошо, что вы так пишете. И мне, и всем нам это важно».

Комментарии здесь излишни. Можно только поаплодировать такому клиентоориентированному, хотя нет, человекоцентричному и осознанному подходу.

#### • **Близость**

Следующий компонент формулы доверия по Майстеру – это близость. Как только мы видим человека, у нас моментально и абсолютно подсознательно срабатывает сигнал: «опасен – не опасен», «свой – чужой».

При дальнейшем общении мы продолжаем изучать другого человека, оцениваем его внешний вид, речь, запах, поведение, все что угодно... и постоянно ищем совпадения – насколько этот человек похож на меня? Чем больше таких совпадений (по ценностям, интересам, отношению к людям и жизни, в жизненном опыте, даже внешнем виде), тем больше вероятность, что мы будем склонны этому человеку доверять («ведь он такой же как я»). Чем совпадений меньше, сильнее тревожность и напряжение в общении («непонятно, что можно от него ожидать»).

Поэтому, если юрист заинтересован в контакте и создании доверительных отношений, важно уметь сонастраиваться с личностью другого человека (доверителя, судьи, контрагента на переговорах). А для этого следует:

1. Говорить на понятном для другого человека языке и в том темпе, который для него приемлем.
2. Доносить информацию в той форме, которая комфортна воспринимающему (документ, схема, видео, таблица и пр.).
3. Выглядеть так, как выглядит доверитель и его окружение (темный деловой костюм в суде, свободный стиль на встрече предпринимателей и пр.).
4. Интересоваться тем, что интересно и важно тому, в чьем доверии вы заинтересованы.

Важно делать это максимально искренне, не делая над собой усилий.

#### • **Уровень ориентации на свои интересы**

В знаменателе формулы доверия Майстера находится важный показатель – «уровень ориентации на свои интересы». Это то, насколько юристу важно защитить *свои* интересы, показать, насколько он профессионален, принести деньги в юридическую фирму, заработать, получить бонус, повышение, должность.

Здесь как нельзя кстати будет вспомнить слова Махатмы Ганди: «Стоит заподозрить человека в том, что он преследует личные интересы, как все, что он делает, начинает вызывать подозрение».

Юрист, ориентированный на интересы доверителя, а не на свои собственные, готов помочь, готов даже где-то потерять в деньгах и отказаться от проекта, если это не соответствует интересам доверителя. В этом случае юрист будет заботиться не о том, чтобы продать свои услуги любой ценой, а о своей ценности для доверителя. Это очень сильно влияет на коэффициент доверия.

На рис. 50 представлены две формулы. В одной из них «доверие», «надежность» и «близость» практически максимальны (по шкале от 0 до 10) – девятки и восьмерки, но при этом уровень ориентации у юриста именно на свои интересы – 10. Когда юрист просто продает «себя», услугу, компанию и т.д. и думает только об этом, коэффициент доверия будет равен 2,5.

А теперь в числителе мы оставляем то же самое, изменив показатель уровня ориентации юриста на свои интересы. Теперь юрист ориентирован не на себя, а на доверителя (поставим там двойку). Посмотрите, какая разница: коэффициент доверия становится равен 12,5!

ЮРИСТ ОРИЕНТИРУЕТСЯ  
НА СВОИ ИНТЕРЕСЫ

$$\frac{Д9 + Н8 + Б8}{У10} = \text{ДОВЕРИЕ } 2,5$$

ЮРИСТ ОРИЕНТИРУЕТСЯ  
НА ИНТЕРЕСЫ ДОВЕРИТЕЛЯ

$$\frac{Д9 + Н8 + Б8}{У2} = \text{ДОВЕРИЕ } 12,5$$

Рис. 50. Значение уровня ориентации на интересы

Вот оно, истинное влияние на доверие уровня ориентации юриста на интересы своего доверителя.

### 14.3.2. Четыре основы доверия

Хотите выстраивать доверительные отношения с доверителями? Тогда начните с себя. Можете ли вы сами себе доверять, если взять во внимание ваши (1) черты характера и (2) уровень компетентности? По мнению С. Кови, именно эти составляющие и следующие из них четыре основы доверия представляют собой сущность доверия.

Оцените себя с точки зрения четырех основ доверия: (1) цельности, (2) намерений, (3) способностей и (4) результатов.

ХАРАКТЕР	КОМПЕТЕНТНОСТЬ
<b>1. ЦЕЛЬНОСТЬ</b>	<b>3. СПОСОБНОСТИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько вы честны и порядочны?</li> <li>• Всегда ли вы выполняете обязательства перед самим собой и другими?</li> <li>• Насколько ваши слова совпадают с действиями?</li> <li>• Всегда ли действуете в соответствии со своими ценностями и убеждениями?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какими талантами, знаниями, навыками вы обладаете?</li> <li>• Есть ли у вас качественное образование?</li> <li>• Что вы делаете для самосовершенствования (развития своих навыков и получения дополнительного современного образования)?</li> </ul>

ХАРАКТЕР	КОМПЕТЕНТНОСТЬ
<p style="text-align: center;"><b>2. НАМЕРЕНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько вам важны интересы доверителя?</li> <li>• О ком вы больше заботитесь: о себе или о доверителе?</li> <li>• Что вами движет?</li> <li>• Насколько ваши мотивы прозрачны, ясны и основаны на общей выгоде?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>4. РЕЗУЛЬТАТЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Всегда ли вы доводите начатое до конца?</li> <li>• Достаточно ли у вас опыта для достижения необходимых результатов?</li> <li>• Каких результатов вы уже достигли?</li> <li>• Всегда ли вы берете на себя ответственность за достижение результатов?</li> </ul>

О чем нам говорит это описание составляющих доверия:

1. Двухличие, фальшь, обман, заикленность на собственных интересах, отсутствие желания развиваться и осваивать что-то новое, а также отсутствие результата (только слова) – вот то, что мгновенно убивает доверие или не дает ему даже зародиться. И наоборот, цельность, честность, заинтересованность во взаимной выгоде, наличие способностей, знаний и достигнутых результатов способствуют созданию, усилению и возврату доверия при его утрате.
2. Доверие не универсальная категория. Нельзя сказать: «Этот юрист вызывает доверие, а этот – нет». Разные доверители в разных случаях и разных жизненных ситуациях видят разные грани личности юриста (и это видение, кстати, всегда преломляется сквозь собственное мировосприятие). У кого-то один и тот же юрист (человек) будет вызывать доверие, а у кого-то нет.
3. Юрист может быть милым, порядочным человеком, но не обладать компетентностью в интересующих доверителя вопросах. И доверия он не вызовет. Но возможна и обратная ситуация: суперпрофессионалу, обладающему опытом и знаниям, тоже могут не доверять, потому что он непорядочен и действует только из интересов собственной выгоды. Об этом важно знать и помнить. Возможны ли исключения, когда доверитель привлекает юриста, не обладающего достаточной компетентностью, притом чтобы юрист не вводил доверителя в заблуждение? Конечно. В таких случаях доверитель может выбирать юриста по чертам характера, веря в то, что способности и результаты, достигнутые в других областях, помогут юристу быстро освоить и новую для него сферу. Об этом важно помнить.

4. Честная оценка себя по отношению ко всем четырем основам доверия в целом и по отношению к конкретному доверителю дает юристу понимание дальнейших шагов: возможно, нужно честно что-то признать, взять на себя ответственность, открыть намерения, проработать какие-то навыки или компетенции, показать результат.

### 14.3.3. Два драйвера отношений с доверителем

Что подчеркивает ориентацию юриста на интересы доверителя? Что ее усиливает, является драйвером? Мы выделяем два драйвера отношений «юрист – доверитель»:

#### 1. Вовлеченность юриста

Ощущение, что юристу не все равно. Это для него, правда, важно. Когда юрист искренне вовлечен, он задает правильные вопросы доверителю на старте, делает больше, чем от него ожидают в процессе («Знаете, я все думаю о вашем интересном кейсе и даже решил посоветоваться с...»), интересуется результатами по итогам («Помогло – не помогло?» / «Сработало – не сработало?», «Все ли хорошо прошло?»). Вовлеченный юрист – это не просто работа с 10 до 18. Это забота о доверителе, его бизнесе, доме, семье, искреннее желание, чтобы у доверителя все было хорошо.

#### 2. Страсть

Когда юрист сам кайфует от того, что он делает, когда сам заинтересован, входит в азарт. Найти лучшее решение, найти какой-то такой новый формат предоставления услуги, чтобы доверителю было комфортно, нестандартное обоснование, аргументы – все, что угодно... Намного приятнее работать с теми, кто получает от этого удовольствие, чем с уставшими от жизни, ненавидящими свою работу и тебя вместе с ней.

Будьте ценными, будьте вовлеченными, любите то, что вы делаете, и заботьтесь о своих доверителях!

### 14.3.4. Доверитель всегда прав?

Должен ли юрист ставить всегда интересы доверителя выше своих? Всегда идти на уступки, заботиться, несмотря ни на что? Быть «слугой» доверителя? Нет, не должен.

Юрист и доверитель – равные партнеры. Каждый из них в этих отношениях что-то отдает (юрист – свою экспертизу и время, доверитель – деньги) и что-то получает (юрист – деньги и опыт, доверитель – решение своей задачи). Как и в любых отношениях, здесь важен баланс «брать – отдавать». Если в отношениях одна из сторон начинает отдавать больше, чем получает, очень скоро такие отношения разрушаются упреками в неблагодарности, обесцениванием непрошенного и т.д.

Поэтому юристу крайне важно помнить и о своих интересах, интересах своей компании (получать достойную оплату своих услуг, чувствовать уважение в свой адрес). Сможет ли врач полноценно помогать своим пациентам, если совершенно не будет думать о себе? Ответ очевиден. Так же и юристам, чтобы качественно помогать доверителям, важно помнить о своих интересах.

К сожалению, на практике встречаются недобросовестные доверители. Те, которые не хотят платить за качественно оказанную помощь, откладывают оплату, просят скидок, бесплатного оказания услуг в счет будущего партнерства, проявляют неуважение по отношению к юристам, намеренно ищут недостатки в результате, чтобы иметь основание не оплатить работу.

Юридические фирмы очень редко судятся со своими доверителями – репутация на рынке дороже. Но вот отказаться работать с теми доверителями, кто тебе не по душе, вполне допустимо. Допустимо работать по предоплате с теми, кто у юриста не вызывает доверия. Тут также применимы формула доверия по Майнстеру и четыре основы доверия по Кови, которые мы рассматривали выше в отношении юристов. Юристы – равноправные партнеры и тоже могут доверять или не доверять своим доверителям.

### 14.3.5. О чем думают ваши доверители?

Вам интересно, что думают о вас ваши доверители? О качестве ваших услуг, о команде? Обычно юридические компании озадачиваются получением обратной связи исключительно перед подачей документов для участия в очередном рейтинге. Но при этом интересными оказываются лишь хвалебные отзывы.

Такая обратная связь не помогает. Наоборот, она тормозит в развитии. Рейтинги обесцениваются, а уровень сервиса в юридических фирмах не повышается. Измеряйте лояльность ваших доверителей. Это намного полезнее получения исключительно положительных отзывов.

В маркетинге существует множество метрик. Одна из самых практичных – **NPS** (Net Promoter Score) – индекс лояльности доверителей. Это соотношение числа «последователей» (тех, кто доволен вами и готов рекомендовать вас партнерам, коллегам, друзьям) и «критиков» (тех, кто остался недоволен, будет жаловаться всюду и, разумеется, никому вас не порекомендует).

По 10-балльной системе доверители дают оценки качеству вашего сервиса, тем самым образуя сообщества «последователей» (9–10 баллов), «пассивных» (7–8 баллов) и «критиков» (0–6 баллов). Важно дать «критикам» высказаться – оставить в форме опросника графы для свободных комментариев, пожеланий, рекомендаций.



$$\text{NPS} = \frac{\% \text{ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ}}{\text{от 9 до 10}} - \frac{\% \text{ КРИТИКОВ}}{\text{от 0 до 6}}$$

Рис. 51. NPS – индекс лояльности доверителей

NPS может варьировать от –100% до 100%. Не существует каких-то единых базовых (эталонных) значений NPS для каждой отрасли и даже страны. При этом хорошим NPS юридической услуги считается уровень выше 35.

У внутренних юристов могут быть свои формы получения обратной связи. Воспользовавшись приведенным QR-кодом, вы найдете пример опросника, который юридический департамент может направлять другим службам для определения уровня сервиса по отношению к своим внутренним клиентам. Вы можете адаптировать вопросы под свой бизнес, свою работу и специализацию и получать от своих внутренних клиентов честную обратную связь.



После анализа полученной обратной связи рекомендуется провести рабочую встречу при участии руководства компании, юридического департамента и взаимодействующих с ним служб. На повестке дня должны быть (1) анализ полученной обратной связи и ее обсуждение; (2) согласование действий и мероприятий по повышению качества взаимодействия юридического департамента с другими службами.

# ЧАСТЬ IV

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

### Глава 15. ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

#### 15.1. Кто такой лидер?

##### 15.1.1. Лидерство – это не про вас

*Лидерство – это не про вас.  
Оно про то, что вы делаете для других.  
Дэйв Логан «Лидер и племя»<sup>1</sup>*

Быть лидером и быть руководителем – не одно и то же. Лидерство – это прежде всего сущность отношения к людям, а не форма таких взаимоотношений. Формально можно иметь в подчинении десяток человек, но не быть лидером, а значит, не иметь возможности управлять такими людьми в перспективе.

Каждый руководитель по своей роли должен быть лидером, но в жизни так происходит не всегда. Предлагаем разобраться, что же вообще понимают под лидерством и как проявлять эффективное лидерство в юридической команде.

Лидеры могут быть разными. Нет какой-то универсальной формулы лидерства, которая подошла бы каждому руководителю.

Отметим, что эта глава будет интересна не только юристам-управленцам, но и тем, кто находится «под управлением». Потому что, во-первых, начинающие юристы, обладающие соответствующими знаниями, могут помочь своим старшим товарищам проявить их лидерские качества, а во-вторых, чем раньше начинающий (или имеющий стаж, но находящийся в подчинении) юрист на-

---

<sup>1</sup> Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт. Лидер и племя. 5 уровней корпоративной культуры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 304.

чинает проявлять лидерские качества, тем быстрее развивается его карьера.

Лидерство – это не результат продвижения по карьерной лестнице, а скорее наоборот: проявляя лидерство, вы становитесь руководителем.

### 15.1.2. Модели и формулы лидерства

Навык лидерства исследовали многие российские и зарубежные специалисты, и в своих выводах они пришли к разным успешным моделям лидерства.

Дэниел Гоулман отмечает, что «всех эффективных лидеров объединяет одна существенная особенность – высокий уровень развития “эмоционального интеллекта”»<sup>1</sup>.

Роберт Гоффи и Гарет Джонс в своем исследовании<sup>2</sup> определяют, что вдохновляющие лидеры обладают четырьмя неожиданными качествами: они открыто признают некоторые свои недостатки (подчеркивая свою доступность и человечность), полагаются на интуицию при принятии решений (многое не поддается количественной оценке), относятся к подчиненным с «суровым участием» (искренне проникаются чувствами подчиненных и трезво оценивают их эмоциональное состояние), подчеркивают свое отличие от других. Такой набор качеств характерен не для всех успешных лидеров, поэтому утверждать, что они являются необходимыми и достаточными для того, чтобы стать успешным лидером, нельзя.

Например, Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому»<sup>3</sup> выделяет у выдающихся лидеров принципиально иные качества: истинную скромность (они всегда благодарны коллегам, внешним факторам и везению, однако в случае неудачи винят только себя) и профессиональную волю (привержены стандартам, не терпят посредственности).

Джеффри А. Креймс в книге, посвященной главе компании General Electric Джеку Уэлчу («Четыре правила лидерства Джека Уэлча»<sup>4</sup>), указывает на то, что истинный лидер проявляет четыре

<sup>1</sup> Дэниел Гоулман. С чего начинается лидер // Лидерство. Лучшие статьи о лидерстве от авторов Harvard Business Review. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 270.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают проыв, а другие нет / пер. с англ. П. Павловского. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 368.

<sup>4</sup> Джеффри А. Креймс. 4 правила лидерства Джека Уэлча. М.: Поколение, 2007. С. 336.

качества (на английском языке начинающиеся с буквы E): обладает энергией (Energy), заряжает энергией других (Energizers), обладает волей к победе и готов к трудным решениям для победы (Edge), а также исполняет задуманное и достигает результата (Execute).

Анализируя рассуждения Стивена Кови<sup>1</sup>, можно сделать вывод о том, что лидеры объединяют в себе мужество и чуткость. Они должны быть прямыми в своей коммуникации с командой, но при этом эмпатичны (чутки) по отношению к ее членам (личностям). Лидеры разделяют в своей критике результат работы и личность человека. Критиковать (и воспринимать критику) следует в отношении работы (усердия, приложенных сил, найденного решения и т.д.), но не в отношении личности человека.

С точки зрения Стивена Кови, руководство – это способность сообщить другому человеку, в чем состоят его ценность и его потенциал, и сделать это так четко и наглядно, чтобы человек, получив заряд вдохновения, сам разглядел в себе эти качества. В данном случае руководство – синоним лидерства.

«Лидер – ориентир и пример, наставник, который ведет за собой, помогает, мотивирует и создает атмосферу».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Как мы можем убедиться, существуют разные понимания того, кого можно назвать лидером. Но тем не менее никто из исследователей не приходит к выводу, что лидерство автоматически приобретается с вступлением в руководящую должность. Также никто не утверждает, что лидерство – это исключительно врожденное качество, не поддающееся выработке и тренировке.

Более того, мы считаем, что лидерство может быть очень разным. Одной и той же компании на разных этапах ее развития может подходить разный стиль лидерства. Если рассматривать этапы развития компании по Ицхаку Адизесу<sup>2</sup>, то в «Младенчестве» и на этапе «Давай, давай» нужны принципиально иные лидеры, чем на этапах «Расцвет» и «Стабильность». На первых двух этапах полезнее будет энергичный, воодушевляющий лидер, ведущий за собой, а на вторых

<sup>1</sup> Стивен Кови. Быть, а не казаться. Размышления об истинном успехе. С. 200.

<sup>2</sup> Ицхак Калдерон Адизес. Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 572.

двух – организующий работу и поддерживающий функционирующую систему.

Некоторые определяют лидеров в зависимости от того, к чему они склонны. Ицхак Адизес в своей книге «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует»<sup>1</sup> указал, что каждый человек, в том числе и лидер, склонен к каким-то характерным фокусам внимания, в которые не могут войти все аспекты, необходимые для успешной работы организации. В зависимости от того, на что направляет силы лидер (на результативность или на эффективность) и в какой действует перспективе (долгосрочной или краткосрочной), можно выделить четыре типа лидеров (рис. 52).

**Р** – производитель результата. Эта роль функциональна. Лидер направляет свои силы на удовлетворение потребностей клиентов, для чего его компания и создана изначально.

**А** – систематизирующая роль. Такие лидеры эффективно управляют системой, организуют, координируют и оптимизируют процессы.

**Е** – предпринимательство. Эта роль проактивна. Лидер инициирует в компании изменения и новые возможности.

**І** – интеграция. Лидер создает атмосферу сотрудничества, превращает организацию из механической в органическую, согласованную единую структуру.

В каждом лидере, по мнению И. Адизеса, преобладает (доминирует) один из указанных типов, а также проявляется второй тип (в рецессивном, уменьшенном состоянии и объеме).

В разное время компании нужны разные лидеры. И это зависит не только от стадии развития проекта, но и от окружающей среды – состояния рынка. Бывает лидерство в «мирное время», когда нужно спокойно выстраивать системные взаимоотношения и структуру, регламентировать и делегировать, а бывает – в «военное», когда требуются быстрые и четкие решения, антикризисное видение и способность брать на себя ответственность.

«Лидер – это человек, который принимает решения и несет за них ответственность. Настоящий лидер тот, кто поражение считает своей проблемой, а успех – результатом общих усилий».

**Юлий Тай,**  
управляющий партнер Адвокатского бюро «Бартолиус»

<sup>1</sup> Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. Т. Гутман. М.: Альпина Паблицер, 2014. С. 360.

## ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПО ВЕРСИИ АДIZESА

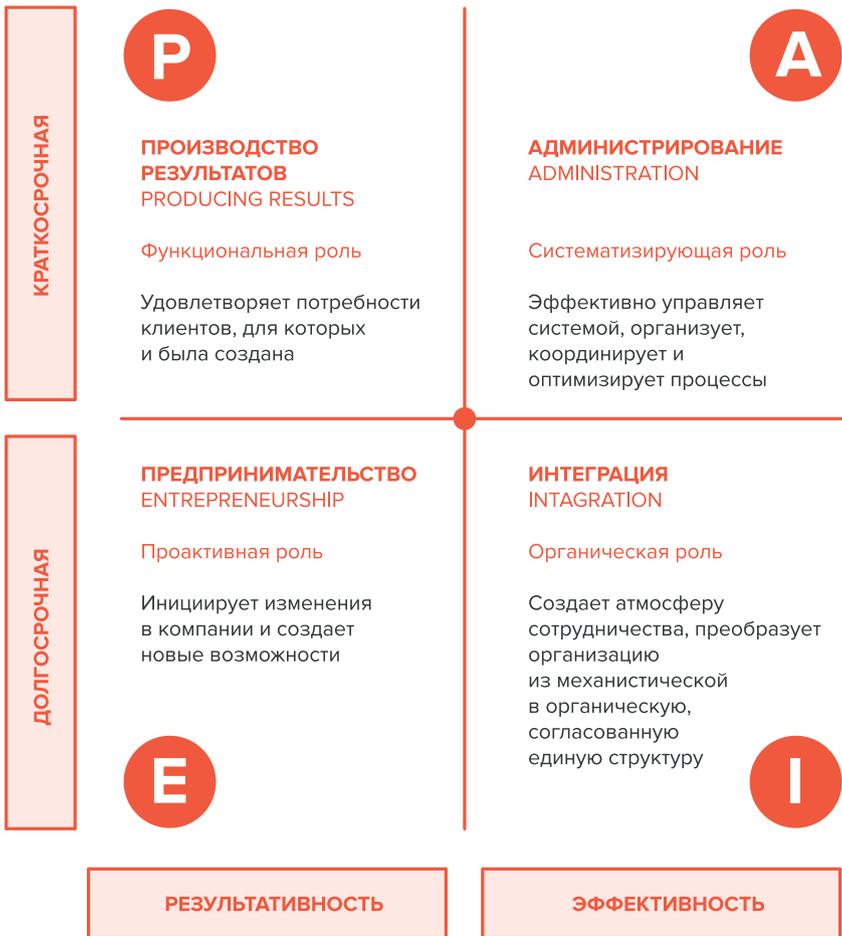


Рис. 52. Типология PAEI Ицхака Адизеса

В любом случае вокруг (да и внутри) компании всегда существует некоторая опасность. Она кроется прежде всего в головах членов команды и может быть даже нереалистичной. Задача истинного лидера, по мнению С. Синека, – создать «круг безопасности» для своих сотрудников, атмосферу, в которой они могли бы принимать решения и брать на себя ответственность. Сотрудникам нужно по-

мочь выкладываться полностью, создав и поддерживая вокруг них систему доверия, уважения и отсутствия страха друг перед другом.

«Лидер – это тот, кто берет на себя ответственность и готов вдохновить людей на то, что они в одиночку, возможно, побоялись бы сделать, кто способен организовывать людей в команду, в движение».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Самое важное, что хочется отметить, согласившись с другим российским автором Радиславом Гандапасом<sup>1</sup>, – это то, что лидер – прежде всего человек, способный взять ответственность. Если воспользоваться понятийным аппаратом Нассима Талеба<sup>2</sup>, это означает принять риск за результат и «поставить на кон свою шкуру». Все остальные факторы, такие как «способность вести за собой», «мотивация людей», – это следствия того, что данный человек взял на себя ответственность. Именно поэтому лидером (в понимании «способный взять ответственность») может быть каждый.

### 15.1.3. Лидер и корпоративная культура компании

Лидерство формирует корпоративную культуру компании, а корпоративная культура, в свою очередь, дает возможность развиваться или, напротив, ограничивает развитие лидерства в команде.

Под корпоративной культурой мы предлагаем рассматривать совокупность паттернов поведения (реакций, действий, привычек и ритуалов сотрудников компании).

Принято считать, что в юридических фирмах жесткая корпоративная культура, пропитанная конкуренцией, стрессом, тревогой и разочарованием. Постоянные переработки, обязательная фиксация отработанного времени (по сути, перманентный контроль), высокие требования заказчиков и нескончаемый поток задач, постоянный цейтнот. Управляющие партнеры представляются всем деспотами, заинтересованными лишь «выжать сок» из своих сотрудников, максимально выгодно «продать их время», а потом убрать в сторону выго-

<sup>1</sup> Радислав Гандапас. Харизма лидера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 230.

<sup>2</sup> Талеб Нассим Николас. Рискую собственной шкурой: Скрытая асимметрия повседневной жизни. М.: Колибри; Азбука-Аттикус, 2018. С. 370.

ревшего сотрудника, заменив его на новую «боевую единицу». Этот образ поддерживается не только массовой культурой (сериалами), но и действиями самих управляющих партнеров. Юридический рынок сужается, конкуренция повышается, соответственно, у сотрудников, которые не справляются с давлением, часто бывает лишь одно решение – научиться соответствовать требованиям работодателя или сменить место работы.

Последствия таких «тисков» – повальное эмоциональное выгорание юристов, снижение мотивации, вовлеченности, энергии и, как следствие, показателей результативности, эффективности. Ценные специалисты, профессионалы своего дела (даже несмотря на огромные зарплаты и социальные пакеты) превращаются в «биороботов», для которых их компания – лишь место, где они «отбывают срок» от звонка до звонка ради денег.

«У лидера есть множество ролей. Лидер может быть ментором, может быть “рядовым” членом команды и работать над проектами. Лидер готов и может брать на себя ответственность. И, конечно же, лидер – это энергия и мотивация для команды».

**Рафаэль Зохрабян,**  
**директор по правовым вопросам группы Saint Gobain**

Мы разберем, как лидеры, меняя модели поведения сотрудников, привлекая неформальных лидеров и используя силу эмоций сотрудников, могут трансформировать корпоративную культуру команд. Важно повторить, что все по-своему успешные лидеры разные. И сотрудники, и компании находятся на разных уровнях развития командной культуры и осознанности, для каждого нужны свои аргументы, мотиваторы и инструменты. Поэтому лидерам при работе с конкретным сотрудником важно находить индивидуальный подход.

#### 15.1.4. Пять уровней корпоративной культуры

Чтобы определить, на каком языке лидеру разговаривать со своими сотрудниками, давайте рассмотрим пять уровней корпоративной культуры, описанных Дэйвом Логаном в книге «Лидер и племя»<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт. Лидер и племя. 5 уровней корпоративной культуры. С. 304.

- **Уровень 1. «Отчаянная враждебность».** (Д. Логан относит к этому уровню, как правило, преступные элементы, которые, как хочется верить, крайне редко встречаются в юридических командах, отдельных юридических фирмах или юридических департаментах отраслевых компаний, поэтому мы начнем изучение культуры со 2-го уровня).
- **Уровень 2. «Апатичные жертвы».**
- **Уровень 3. «Одинокие звезды».**
- **Уровень 4. «Гордость за команду».**
- **Уровень 5. «Вдохновленные возможностями».**

Каждый уровень является последовательной надстройкой над предыдущим (со временем организация людей, правильно развиваясь, проходит эти этапы, повышая свой уровень). При этом, разумеется, большинство компаний не стартует с первого уровня, а начинает сразу с того уровня, на котором изначально сформировалась команда. Например, если изначально это было просто объединение ярких людей, то команда начнет с 3-го уровня.

Мы описываем признаки каждой культуры, ее окружающее пространство, а также действия лидера (какие действия с сотрудниками будут эффективными, а какие скорее бессмысленными). Основной акцент будет сделан на эмоциональном взаимодействии и конкретных инструментах, повышающих вовлеченность, энергию и мотивацию.

Для лидеров необходимо учитывать три правила:

1. Как указывает Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего»: «Уровень развития сознания организации не может превышать уровень развития сознания ее лидера»<sup>1</sup>. Таким образом, если лидер (в лице руководителя) – «апатичная жертва» или «одинокая звезда», команду «вдохновленных возможностями» ему не построить. Хотите замахнуться на создание команды с 5-м уровнем корпоративной культуры? Сначала достигните его сами. Честно оцените свой уровень развития культуры и в случае необходимости начните с работы над собой.
2. Развитие может идти лишь последовательно. «Апатичные жертвы» должны сначала стать «звездами», потом командой и лишь после этого они получают шанс «вдохновиться возможностями». Сразу оказаться на уровне возможностей не получится. Разумеется, встречаются исключения, но чаще всего они связаны с кардинальным изменением состава команды и фактически с набором новой команды с прежним названием.

---

<sup>1</sup> Фредерик Лалу. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 432.

3. Сильному лидеру нужно уважать людей каждого уровня и говорить с ними на их языке. Люди слышат только язык своего уровня и в редких случаях – язык одного уровня выше. Для «апатичных жертв» идеи о миссии и ценностях кажутся «белым шумом». Не форсируйте события, двигайтесь постепенно, относитесь с приятием и уважением к своим сотрудникам.

Мы разберем все уровни (начиная со 2-го) по разным аспектам: какие признаки у каждого уровня, как организовано пространство для работы, каково отношение сотрудников к общей идее существования команды, что можно и чего не следует делать лидеру.

## 15.2. «Апатичные жертвы»

### 15.2.1. Признаки «апатичных жертв»

Стереотипные представления об офисной жизни (скучной, убогой и вызывающей неприязнь) отражают 2-й уровень корпоративной культуры, которую Д. Логан называет «апатичные жертвы». На этом уровне корпоративной культуры большинство членов команды ненавидят то, что делают каждый день, пытаются избежать «лишней» работы и открыто все это транслируют.

Узнать 2-й уровень можно по следующим признакам:

- **Болото**

С точки зрения эмоционального климата имеет место неиссякаемый источник неудовлетворения, раздражения, разочарования, подавленного гнева и апатии. Попадая в такой коллектив, вы физически ощущаете, как вязкое болото безысходности хочет поглотить вас.

- **Жизнь ужасна**

Девиз культуры второго уровня «Моя жизнь ужасна». Любые усилия – пустая трата времени, поэтому лучше и не пытаться – это «единственный разумный выход».

- **Обесценивание**

Часто можно услышать выражения: «Меня не ценят», «Только не у меня (не со мной)»; «Мы такое уже пробовали, это не сработает»; «Почему никто ничего не делает?!»; «Как люди могут быть такими бестолковыми?!»; «Я попробую / попытаюсь / постараюсь»; «Не могу обещать»; «Это не моя зона ответственности». Основные темы – жалобы, обсуждение того, насколько ужасны шеф, коллега, клиент,

судья, законодательство, офис, город, страна, правительство, погода и т.д. Все сотрудники все знают и все видели, они убеждены, что все обречено на провал.

- **Имитация**

Для сотрудников такого уровня культуры есть жизнь и есть работа, где они находятся от звонка до звонка только ради денег, мечтая о выходных и отпуске. Никакой инициативы, мотивации, страсти. Им все равно. Главное – чтобы не уволили, а для этого надо не выделяться и создавать имитацию кипучей деятельности.

- **Окопавшиеся посредственности**

Очень часто это окопавшиеся посредственности, любой ценой избегающие дополнительной работы и ответственности. Здесь нет места инновациям, как и ощущению причастности. Люди не привыкли считать себя в ответе за что-либо и имеют выработанный иммунитет на похвалу и мотивационные речи руководителей, считают их формальностью и манипуляциями.

Часто культура 2-го уровня встречается в государственных органах и учреждениях, крупном консалтинге (в том числе международном) и юридических департаментах корпораций, где все строго регламентировано, определено и автоматизировано. Там говорят: «Ты винтик в большой машине, где нет место творчеству и спонтанности». Иногда людей на этом уровне удерживают «золотыми наручниками» или статусом, и люди ради бонусов, социальных пакетов и больших зарплат превращаются в офисный планктон, «биороботов», лишенных энергии.

Культура 2-го уровня может сформироваться и как реакция на унижающую достоинство позицию руководства («Я начальник, а ты... нет»).

### 15.2.2. Где обитают «апатичные жертвы»?

В их офисах очень уныло, все очень стандартно и однотонно (неброские тона простой мебели, одинаковые столы с одинаковыми компьютерами на них, голые стены, кабинеты за закрытыми дверями (если это и open space, то с очень высокими перегородками)). В кабинетах сотрудников можно увидеть постеры: «Работа – это такое место, где с утра хочется есть, после обеда – спать, и все время такое чувство, что пора домой» или «Если вы опоздали

на работу, то хотя бы домой уйдите пораньше», или «Не жалею... не зову... не плачу... Просто некогда – работаю... Ишачу». Конечно, только наличие плаката или кружки с надписью «Есть такая профессия – на работе сидеть» не означает, что вся культура команды пропитана «апатичной жертвенностью», потому что у каждой кружки или плаката может существовать своя особая история появления в офисе, но в целом, отметив такие настроения, обратите внимание на культуру команды.

В воздухе витает дух отчуждения и разобщенности, что формирует то самое «пространство отчуждения». Люди в нем перестают быть живыми и настоящими. Строгий дресс-код, безликость стандартных офисных деловых костюмов (возможно, даже очень дорогих), дежурные фразы поверхностного, бессмысленного общения. Способствует ли такое пространство творчеству, инициативе, открытости и инновациям? Скорее нет, чем да.

### 15.2.3. Отношение «апатичных жертв» к миссии и ценностям

Для сотрудников этого уровня понятия миссии и ценностей могут иметь значение, но только не в этой компании, не с этим руководителем или не в этом коллективе. Такие сотрудники могут прийти на тренинг или стратегическую сессию с руководителем, слушать и даже записывать за ведущим или лидером, только глаза у них будут пустыми. Мотивирующие речи будут словно «уходить в песок», «зависать в вакууме», потому как слушатели ментально отсутствуют. Они не верят в произносимые слова. И не важно, происходит ли это под воздействием общества (человек привык к такому отношению) или сотрудник изначально был таким, и корпоративная культура более высокого уровня не изменила его.

«В людях отталкивают безответность, индифферентность к тому, что мы делаем, отрешенность».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Особо косные представители 2-го уровня могут даже считать, что миссию, принципы, ценности, стратегию тренеры и коучи (они же, по мнению «апатичных жертв», «инфоцыгане») придумали для того,

чтобы выкачивать из «нормальных» людей деньги. Руководство же пользуется этими «изобретениями», надеясь, что работник будет с радостью отдаваться труду с графиком 24/7. «Все это ересь», – считают сотрудники 2-го уровня.

Формальные корпоративные мероприятия (тимбилдинги) тоже не работают. Сотрудники будут в них участвовать (возможно, даже очень активно), если понимают, что для руководства это важно и надо создать видимость своей вовлеченности. Но стоит мероприятию закончиться, они и думать забудут обо всем, что там происходило, или ограничатся тем, что обсудят в своем кружке «сочувствующих», как все бездарно прошло в очередной раз: не то место, не то время, не тот ведущий, да и «В прошлый раз было лучше», «Деньги на ветер, все бесполезно».

#### 15.2.4. Лидер и «апатичные жертвы»

Если вы узнали в приведенном выше описании своих равных (и даже вышестоящих) коллег или подчиненных сотрудников, ваши действия могут быть следующими:

- **Меняйте «пространство отчуждения» на «Я»-пространство**

Трансформируйте эмоциональный фон безысходности в конструктивное поле признания, благодарности, гордости и азарта. Это поистине трансформирующие эмоции, способные изменить не только пространство, но и сознание. Почаще хвалите, благодарите, давайте конструктивную обратную связь. Для этого не обязательно быть начальником, руководителем – важно быть *лидером*.

Стимулируйте появление в офисе свидетельств достижений каждого сотрудника, приветствуйте проявления «Я» сотрудников в самых различных ситуациях:

- в их рабочем пространстве (личные фото, сувениры, дипломы, награды);
- при проведении совместных обсуждений (хвалите за обозначение своей точки зрения, инициативу, вовлеченность, самостоятельность);
- в повседневной жизни (если вы уполномочены, то ослабьте требования дресс-кода, разрешите надевать деловые костюмы только на встречи и мероприятия, пусть люди чувствуют себя комфортно в месте, где они проводят большую часть своей жизни, проявляют себя, свою подлинную личность).

Для этого, конечно же, начните с себя – проявляйте себя настоящего, пусть коллеги поймут вас как человека, узнают про вашу семью, ваши личные ценности, увлечения, достижения и путь к ним.

- **Поэтапно поднимайте культуру с «Моя жизнь ужасна» на «Я молодец!» через совместную разработку индивидуальных траекторий развития**

Не форсируйте трансформацию культуры этого уровня. Говорить о миссии, ценностях, целостности команде пока рано. Ваша задача – перевести сотрудников на уровень, где каждый почувствует значимость своего «Я», почувствует себя достойным. Транслируйте каждому: «Ты молодец! Я верю в тебя!»

В беседе с глазу на глаз скажите, что цените вклад коллеги в работу компании, что видите в нем потенциал, который можно развить, что вы хотите этому поспособствовать. Подчеркните его сильные стороны, расспросите о том, в каких областях он хотел бы расти, в каких проектах участвовать, какое обучение пройти. Вместе разработайте индивидуальный план развития на год. Публично хвалите за значимую инициативу и достижения. Но не переусердствуйте с похвалой, иначе она перестанет цениться и не будет восприниматься как искренняя реакция.

- **Устанавливайте личный контакт**

Проявляйте интерес к жизни сотрудников, их личности, интересам, семьям. Не через сотрудника службы HR и не через специальные программы (хотя при удаленной работе это средство сложно переоценить), а лично. Называйте коллег по именам, поздравляйте с днями рождения, интересуйтесь их хобби. Узнайте имена и возраст детей, предлагайте поддержку и помощь.

- **Привлекайте на свою сторону неформальных лидеров**

Неформальные лидеры – это те, кто обладает авторитетом в компании, люди, к мнению которых прислушиваются, причем совершенно неважно, какую должность они занимают. Именно они помогут усилить эмоциональную трансформацию команды и перевести ее на следующий уровень развития. Пусть это будут 2–3 человека.

Если вы руководитель, то уделяйте таким лидерам больше времени (например, ходите вместе на ланчи), постепенно вовлекайте их в обсуждение стратегии развития компании. Если вы сами неформальный лидер, это прекрасно, ищите единомышленников и обсуждайте с ними планы по трансформации вашей команды, постепенно привлекайте новых единомышленников и прежде всего

руководителя. Покажите руководителю, что вы стараетесь не ради карьерных амбиций и не пытаетесь составить ему конкуренцию, что ваша цель – создать комфортные условия для работы и взаимодействия, и в этом вы готовы ему (руководителю) помогать.

**А теперь рассмотрим то, что на уровне «апатичных жертв» лидеру делать не стоит:**

- Вводить самоуправление (например, отменить директивный контроль, доверить сотрудникам возможность самоорганизации в работе). У сотрудников еще (или уже) нет уверенности в себе, они не готовы брать на себя ответственность, не закрыта их базовая потребность в безопасности. В таких условиях самоуправление станет для них возможностью уйти от ответственности и вообще абстрагироваться от работы (заниматься своими делами, не появляться в офисе и пр.).
- Проводить стратегические сессии по выработке корпоративной миссии и ценностей. Люди еще не мыслят этими категориями, считая их всего лишь формальностями. В результате время и деньги будут потрачены зря.
- Добиваться поднятия командного духа принудительно (и особенно по выходным). На этом уровне люди не близки друг другу, они не будут раскрываться в искусственно созданных условиях.
- Вводить соревнования в показателях, КРІ с санкциями за их недостижение или конкурсы на звание «Лучший сотрудник месяца/года» в надежде, что дух конкуренции пробудит в сотрудниках активность и инициативу. Для соревнований нужна энергия, а у них она тратится на сопротивление, имитацию активности и защиту от нелюбимой работы.

### 15.3. «Одинокие звезды»

#### 15.3.1. Признаки «одиноких звезд»

Представителей культуры 3-го уровня в юридическом бизнесе подавляющее большинство, и узнать их можно по следующим признакам:

- **Драйв и жесткая конкуренция**

Эмоционально эта культура характеризуется драйвом и энергией жесткой конкуренции. Она завязана на жажде признания, гордости (даже гордыне), огромном удовольствии от успеха, а также страхе

(быть отвергнутым, проиграть) и разочаровании от того, что окружающие лишены их интеллекта и амбиций. Поскольку «другие» «явно не дотягивают до них», представители культуры 3-го уровня часто жалуются на нехватку поддержки.

Главный драйвер развития на этом уровне – личная конкуренция. Важно быть лучше, сильнее, быстрее конкурентов. Именно поэтому эти люди редко делятся информацией, знаниями, опытом и контактами.

- **«Я»-реальность**

Девиз культуры 3-го уровня: «Я хорош, а ты нет!» Любимые слова ее представителей – «я, меня, мой, работа, задача, сделал, получаю, эффективно».

Часто можно услышать (или понять из поведения): «Я стараюсь больше других», «Я способнее большинства», «Мало кто может тягаться со мной». Эти люди живут в «я-реальности», говорят главным образом о себе, стараясь казаться лучше и умнее окружающих. Других, как правило, критикуют, обесценивают, высмеивают или относятся к ним снисходительно. Представители культуры 3-го уровня могут искренне думать, что решают задачи команды, однако их поведение показывает, что ими движет лишь личный интерес.

Для этих самопровозглашенных «звезд» есть только личная миссия и личные ценности (если они вообще о них задумываются). Они могут разделить миссию и ценности компании, но только при условии, что они совпадают с их личными.

На тренингах, стратегических сессиях и тимбилдингах «звезды» могут быть самыми активными участниками с множеством идей и предложений, они займут собой весь «эфир» и будут в центре внимания. Но они не будут стремиться к достижению командного успеха. Их цель – покрасоваться, заработать очки, показать «этим посредственностям», кто на самом деле хорош.

Главная проблема представителей культуры 3-го уровня заключается в том, что они не видят своих недостатков. Им настолько важно выглядеть «звездными» перед окружающими, что в своих слабостях не могут сознаться даже себе. Им чужда рефлексия. Эти люди способны двигаться только вперед, причем чаще всего по головам окружающих и на бешеной скорости.

### 15.3.2. Пространство, где «звезды» блистают

Физическое пространство, окружающее людей 3-го уровня, излучает послание: «я, обо мне и про меня». Это «я»-пространство.

В «я»-пространстве приветствуются отдельные кабинеты для сотрудников рангом от старших юристов и до управляющих партнеров. Чем выше должностное положение, тем величественнее обстановка кабинета, каждая деталь которой «кричит» о статусе и достижениях ее владельца, – дорогая мебель, огромный стол для переговоров, дипломы, сертификаты, почетные грамоты, личные кубки и медали. При этом помощники и младшие юристы могут работать в ячейках open space...

Некоторым представителям адвокатского сообщества также присущи использование геральдики, позолоченные подлокотники и дорогие элементы на рабочем столе и в деловом костюме.

### 15.3.3. К «звездам» нужен особый подход

В «звездных» командах чаще всего успеха добиваются два типа лидеров: либо самый яркий «звездный» лидер, который является примером для всех остальных и к которому тянутся другие, либо глубокий и мудрый человек, который никогда не вступал в конкуренцию по «звездности» ни с кем из команды, но настолько вдумчив, что заставляет прислушаться каждого.

В юридических фирмах и департаментах лидерам, которые хотят достичь истинного успеха и вывести свою команду на высокий уровень, не стоит действовать слишком жестко, однако «звезд» необходимо учить работать в команде. И главное – быть в этом образцом для подражания.

#### **Что имеет смысл делать лидеру в такой команде:**

- **Менять «я»-пространство на «мы»-пространство**

Трансформируйте эмоциональный фон личной конкуренции и одиночных соревнований в конструктивное поле поддержки, взаимопомощи, доверия и психологического единства. Стимулируйте появление в офисе свидетельств достижений команды, приветствуйте командное взаимодействие в самых различных ситуациях:

- 1) в обстановке офиса (создайте пространство для командной работы, общения и отдыха, размещайте в офисе фотографии команды и постеры о командной работе, демонстрируйте командные достижения);
- 2) при принятии решений и разрешении конфликтов хвалите за учет мнения команды, командные обсуждения и посредничество в конфликтных ситуациях;

- 3) при информационном обмене активно пользуйтесь внутренней коммуникацией, создайте корпоративную социальную сеть или тематический общий чат, подготовьте условия для открытой циркуляции информации;
- 4) в повседневной жизни отмечайте вместе завершение проектов, создавайте традиции совместного проведения досуга, поощряйте рефлексию.

Помните о том, что лидер должен показывать пример командной работы и «мы»-мышления. Своими действиями демонстрируйте подлинный интерес к успеху команды, а не к своему собственному и как писал Джим Коллинз в своей замечательной книге «От хорошего к великому»<sup>1</sup>, всегда смотрите в окно (на других людей) во времена побед и в зеркало – в моменты неудач.

- **Поэтапно поднимать культуру с «Я хорош!» на «Мы хороши!» через совместную разработку корпоративной стратегии развития**

Пока говорить о глобальной цели компании рано. На этом этапе важно объединиться, создать психологическую общность, команду. Ваша задача – перевести сотрудников на уровень, где каждый почувствует невозможность достижения истинного успеха в одиночку, без командного взаимодействия. Транслируйте: «Мы лучшие! Мы – команда! Мы победим!»

Самое время начать проводить стратегические сессии – обсуждения будущего компании или отдела, чтобы вместе создавать видение успеха и вовлекать каждого в его достижение.

- **Поддерживайте «звезд», для них это важно**

Если вы заинтересованы в создании команды, важно оказать серьезную эмоциональную поддержку представителям 3-го уровня культуры.

1. Поощряйте «звезд» работать над крупными проектами, с которыми одному не справиться. Поручайте им выполнение работ, требующих взаимодействия и партнерства.
2. При достижении «звездой» единоличного успеха похвалите, это заслуженно. Подчеркните, что вы на одной стороне, и укажите, что личных достижений будет недостаточно для продвижения выше. Объем задач и скорость процессов на следующем уровне будут не под силу одному человеку, каким бы профессионалом он

---

<sup>1</sup> Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... С. 400.

ни был. Эффективным решением может быть только командное взаимодействие.

3. В случае жалоб на нехватку времени и непрофессионализм окружающих, которым просто невозможно делегировать задачи, отметьте, что это последствия выбора самой «звезды» в деле организации своей работы (человек сам сделал так, что никто не в состоянии ему помочь).

## 15.4. Гордость за команду

### 15.4.1. Признаки настоящих команд

Все чаще и чаще в юридическом бизнесе появляются команды 4-го уровня культуры. Узнать их можно по следующим признакам:

- **Командная конкуренция**

Конкуренция сохраняется, однако в отличие от 3-го уровня она уже не личная, а командная – «Мы против других» (команд, отделов, компаний, сфер бизнеса). Девиз культуры четвертого уровня: «Мы лучшие, а они нет!»

- **«Мы»-реальность**

Эти команды живут в «мы»-реальности. Любимые слова представителей такой культуры: «мы, наше, видение, ценности, партнерство, сотрудничество, сделали, решили». Каждый из членов команды уже «наигрался в игры» 3-го уровня, их эго больше не требует самоутверждения за счет окружающих. Все готовы к настоящему партнерству и командной игре.

В таких командах нет строгой иерархии и должностей (они сохраняются формально для удобства коммуникаций с внешним миром). Команда не ощущает себя работниками. Для них их компания – это сообщество друзей или даже семья.

«Команду разрушает недосказанность. Чем больше вы предусмотрите “на берегу”, тем легче и приятнее вам будет работать вместе».

**Андрей Гривцов,**  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»

- **Общая миссия и вовлеченность**

Только на этом уровне возникают настоящие команды. Они разделяют общие миссию, ценности и цель, ревностно относятся к следованию им и не терпят деструктивного индивидуализма 3-го уровня.

Для этих команд миссия и ценности приобретают жизненно важное значение. Формируемые всей командой общие видение, благородная цель, ценности и стратегия являются мощным фундаментом всех активностей. Все проекты, процессы, инициативы должны точно соответствовать этим важным составляющим и отбрасываются в случае отсутствия такого соответствия. Команда ориентируется на ценности и при найме новых сотрудников, и при увольнении. Сразу становится понятно, кто они – «свои люди».

«Моя мотивация – это команда: совместная работа и общение, поиск решений в сложных ситуациях».

**Сергей Савельев,**  
партнер юридической фирмы  
«Савельев, Батанов и партнеры»

Тренинги, стратегические сессии и тимбилдинги проходят эффективно, давая их участникам заряды энергии действия. Люди могут спорить, соглашаться или не соглашаться, но энергия вовлеченности в любом случае несет такие команды вверх к намеченным целям.

В таких командах выстроены инструменты самоуправления, порядок совместного принятия решений (включая разработку стратегии), разрешения конфликтов, оценки, проведения обсуждений. Каждый чувствует значимость своего вклада в развитие компании.

- **Искренность и доверие**

Эмоционально это культура радости, вдохновения и доверия. В таких командах люди проявляют свое истинное лицо – им не надо притворяться, стремиться понравиться боссу. Каждого принимают и ценят таким, какой он есть. Но, правда, и создавать такую команду сложнее, чем обычно, – каждый новый ее член должен искренне поддерживать командные ценности и принципы.

### 15.4.2. Командное пространство

Уют, комфорт, единство и креатив – вот основные характеристики пространства культуры 4-го уровня. Яркая удобная мебель (не обязательно дорогая), много общих зон для совместных обсуждений, обустроенных флипчартами, scrum-досками, маркерными стенами, много жизни и энергии (живые растения, свет и свежий воздух), личные и даже общие пространства обустроены по усмотрению сотрудников (рисунки детей, личные фотографии), места для отдыха, спорта и восстановления.

Дресс-код как таковой присутствует только во время встреч и внешней активности. В остальное время люди одеваются так, как им комфортно.

### 15.4.3. Лидерство, ведущее от гордости к вдохновению

Если вам повезло, и вы узнали черты вашей команды в описании 4-го уровня корпоративной культуры, но при этом вы не хотите останавливаться и планируете развиваться с вашей командой, чтобы достичь самого высокого уровня «Вдохновленные возможностями», ваши действия могут быть следующими:

#### • Прочно утвердитесь на 4-м уровне

Поддерживайте эмоциональный фон счастья, вдохновения и доверия через выстраивание вовлекающих инструментов.

1. Вместе с командой кристаллизуйте и уточняйте миссию и ценности компании, чтите их даже в моменты кризисов и карайте за нарушение принятых принципов.
2. Всей командой создавайте стратегию развития компании, в которой каждый сотрудник будет брать на себя ответственность, предлагать инициативы.
3. Проводите ретроспективу проектов и развития компании через ответы на вопросы: 1) что работает хорошо? 2) что не работает? 3) что может сделать команда, чтобы заработало то, что не работает?
4. Приветствуйте целостность. Пусть сотрудники на работе будут «настоящими». Привлеките их к оформлению пространства, устраивайте зоны совместной работы и досуга, пусть дресс-код будет комфортным и адекватным здравому смыслу.
5. Поощряйте принятие решений в команде через процедуру внутреннего консультирования, когда инициатор изменений, оставаясь ответственным за выбор окончательного решения по своему

усмотрению, должен проконсультироваться со всеми членами команды, имеющими отношение к его реализации.

6. Культивируйте культуру конструктивного разрешения внутренних конфликтов между сотрудниками через процедуры посредничества и медиации.

- **Поэтапно поднимайте культуру от «Мы лучшие!» к «Жизнь прекрасна!» через вовлечение команды в достижение эволюционной цели**

Побуждайте команду не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушиваться и понимать, чем хочет стать организация, какой великой цели она может служить. «Когда у компании есть ясное представление о цели своей деятельности и своего существования, внешний мир начинает стучать в двери и предлагать новые возможности» (Ф. Лалу «Открывая организации будущего»<sup>1</sup>).

«Меня воодушевляет ощущение того, что ты – часть команды. Часть сильной и светлой команды, сообщества единомышленников, которых связывает не только профессия. Команду объединяют общие идеалы, установки, моральные и этические стандарты.

**Юлий Тай,  
управляющий партнер Адвокатского бюро «Бартолиус»**

На стратегических сессиях вовлекайте команду в обсуждение эволюционной цели, которой могла бы достигнуть компания. Пусть эта цель станет драйвером развития и источником неиссякаемой энергии для каждого, той целью, которая будет вдохновлять и питать своей ценностью каждого члена команды.

## **15.5. «Вдохновленные возможностями»**

### **15.5.1. Признаки команд, меняющих мир**

Представителей 5-го уровня культуры гораздо меньше остальных, но с каждым годом их ряды постепенно пополняются. Как правило, на этой стадии компании долго не задерживаются. Достигнув вершины и найдя свою высшую цель, команды периодически воз-

<sup>1</sup> *Фредерик Лалу. Открывая организации будущего. С. 432.*

вращаются на 4-й уровень, чтобы реализовать идею и расправиться с конкурентами. Затем команды могут снова достигать 5-го уровня, наслаждаясь мощным потоком, продвигающим их к новой вдохновляющей и меняющей мир цели.

«Команда для меня – это люди, которым я могу доверять, на которых могу положиться. В нашей образовательной организации многих людей я знаю с самого детства. Мои сотрудники воспринимают “М-Логос” как второй дом. Они всегда могут положиться на меня, а я на них. Управление персоналом у нас осуществляется на уровне большой семьи. Не уверен, что это лучший подход к управлению, и его стоит реплицировать в сфере настоящего бизнеса, но лично мне так комфортнее».

**Артём Карпетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

Узнать команды самого высокого уровня развития можно по следующим признакам:

- **Лидерство и вдохновение высшей пробы**

Эмоционально это культура лидерства и вдохновения высшей пробы. Такие команды представляют собой сообщество лидеров, вдохновленных единой благородной целью, притягивающее людей, способных помочь в достижении этой цели.

- **Жизнь прекрасна!**

Девиз культуры 5-го уровня: «Жизнь прекрасна!» В таких командах разговаривают так, словно весь мир смотрит на них (зачастую так и получается, поскольку они добиваются исторически значимых результатов). Основной темой общения людей 5-го уровня являются безграничные возможности, которые раскрываются перед ними. Сдерживают их лишь воображение и вовлеченность команды. Повышаются все ключевые показатели эффективности, вовлеченности сотрудников в работу, удовлетворенности от нее и уверенности в будущем успехе.

- **Отсутствие конкуренции**

На этом уровне не существует конкуренции. Нет необходимости искать через миссию свою индивидуальность. На 5-м уровне команды заботит лишь то, как они меняют мир к лучшему и какие возможности у них для этого открываются. В служении великим целям проигравших не бывает, а если таких служителей становится больше, так это просто прекрасно!

«В мотивации важен гибкий подход к каждому члену команды. Так получится реализовать потенциал каждого и добиться лояльности».

**Рафаэль Зохранян,**  
**директор по правовым вопросам группы Saint Gobain**

### 15.5.2. Открытость, доверие и игра

Физическое пространство 5-го уровня может либо повторять черты пространства 4-го уровня, либо отсутствовать как таковое. На 5-м уровне пропадает необходимость в офисе. Члены команды могут работать из дома, из разных городов и стран, периодически встречаясь на публичных нейтральных территориях для совместных обсуждений.

Команды 5-го уровня творят историю, меняют систему и вдохновляют их уже не личные, и не командные, а резонансные общечеловеческие миссии и ценности. Стратегические сессии и обсуждения на этом уровне также крайне важны для более эффективного продвижения к заветному видению и успеху, чтобы «сверить компас».

При взаимодействии с «вдохновленными возможностями» главная задача лидера – обеспечивать инфраструктуру, способствующую достижению эволюционной цели.

Эмоционально лидеру важно создавать атмосферу открытости, доверия и игры – настроения ребячьего духа, когда кажется, что «море по колено» и все невозможное возможно. Во всем остальном можно действовать аналогично 4-му уровню.

\* \* \*

Итак, вы определили, на каком уровне корпоративной культуры находитесь вы сами и ваши сотрудники (будьте осторожны, ведь, по мнению Дэйва Логана<sup>1</sup>, люди могут очень уверенно определять свой уровень культуры, при этом, как правило, ошибаясь на два уровня). Вы все еще хотите создать команду мечты и достигнуть истинного успеха?

<sup>1</sup> Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт. Лидер и племя. 5 уровней корпоративной культуры. С. 304.

Тогда задайте себе три вопроса:

1. Внедрение каких моделей поведения и инструментов в повседневную жизнь вашей компании могло бы перевести культуру компании на более высокий уровень?
2. Какие сотрудники вашей компании являются неформальными лидерами и в каком направлении можно начать с ними работать?
3. Что вы и ваши коллеги из числа руководителей можете делать по-другому, чтобы дать своим сотрудникам личный пример?

Не тешьте себя иллюзиями – перемены не наступят уже завтра. Корпоративная культура меняется достаточно долго (с обязательными взлетами и откатами назад), и вам нужно быть готовыми инвестировать в дело ее трансформации. Главное, чтобы было достаточно личной энергии, времени и сил.

Мы предвидим ваш вопрос: «А как быть, если мое руководство, другие департаменты или практики вообще не слышали о таких понятиях, как «сильная корпоративная культура» или «командообразование» и пр.?» Что делать, если им привычны иерархический подход и директивная система управления? Возможно ли в таком случае вводить описываемые нами изменения? Наш ответ такой: «*Меняйте* компанию или *меняйте компанию*». Проявите проактивность и начните применять «островной подход» в трансформации сложившейся системы изнутри. «Островной подход» предполагает, что вы (в идеале по согласованию с вашим руководством) в своей практике, отделе, департаменте можете начать поэтапно и последовательно внедрять инструменты, описанные нами выше. Пусть ваша практика или отдел станут пилотным проектом, островом инноваций в командном управлении. Если ваш эксперимент окажется успешным и вы сможете наглядно продемонстрировать руководству выгоду применения вашего подхода, есть шанс, что ваш опыт будет масштабирован на всю компанию в целом. В случае неудачи по любым причинам (ригидность руководства, системы, «токсичности» коллектива, недостатка у вас лидерских качеств и навыков командной работы) ваша деятельность все равно станет отличным опытом, благодаря которому вы сможете выйти на более высокий уровень своего профессионального развития.

Вы могли прочитать эту главу и подумать, что, поскольку вы пока «не начальник», то и информация, содержащаяся в ней, к вам не относится. Но это не так. Эта глава будет полезна каждому участнику профессионального юридического коллектива, потому что (напомним) лидером становится не тот, кто руководит, но тот, кто берет на себя ответственность. Возле настоящего лидера люди развиваются и хотят находиться вместе с ним. И это никак не зависит от должности и статуса сотрудника в компании.

## Глава 16. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И ЖИЗНЬЮ: ЛАЙФ-МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИСТОВ

### 16.1. Управление временем и жизнью

#### 16.1.1. Время – это жизнь

Юристы живут в постоянном стрессе из-за дедлайнов и под непосильным гнетом задачи «успеть все» (совместить работу и жизнь, заняться собой, семьей и детьми, найти при этом хобби, вести здоровый образ жизни, читать книги, повышать квалификацию, заниматься спортом, учить язык и... много чего еще).

При этом, как правило, вместо того, чтобы «успеть ВСЕ», никто ничего не успевает.

О стрессе юристов от переработок и перегруженности мы уже писали. Но, что интересно, сами юристы замечают, что переработки не всегда вызваны огромным объемом работы. Частые переключения между задачами, нерациональное распределение нагрузки, проблемы с организацией собственного времени – вот основные причины срыва дедлайнов.

Катерина Ленгольд в своей книге «Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией» отметила: «Лучше демонстрировать реальные результаты работы: классные идеи, подписанные контракты, разработанные продукты, а не просиженные штаны»<sup>1</sup>.

Раньше образ юриста, который не спит ночами и «живет» на работе, был чем-то обычным. Многие этим даже гордились, говоря: «На этой неделе я сделал 90 (!) часов». Какое-то время трудоголизм был синонимом целеустремленности и успеха. Но с каждым днем парадигма менялась. Трудоголизм стал расцениваться как бездумное расходование собственных ограниченных ресурсов (в первую очередь здоровья), неумение планировать время, определять приоритеты и жить гармоничной жизнью. Постепенно осознанное управление временем и жизнью, в которой есть время на себя, свое развитие, профессию и качественные отношения, становится показателем зрелости и профессионализма. Это то, к чему стоит стремиться, ведь работать надо не 90 часов, а головой.

---

<sup>1</sup> Катерина Ленгольд. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. С. 382.

«Нужно быть комфортно загруженным, а не загнанным. Самые успешные (и счастливые!) люди всегда при деле, но никуда не торопятся и не издеваются над собой».

**Катерина Ленгольд,  
предприниматель, вице-президент по развитию бизнеса  
в компании Astro Digital**

Скорость современной жизни, поток информации и объем задач, с которыми ежедневно сталкивается юрист, возвели время в статус самого ценного существующего ресурса. От умения обращаться с этим ресурсом зависит качество нашей жизни. Только мы выбираем, бороться ли нам со временем, из позиции «жертвы» пытаюсь все успеть (совершить невозможное), или управлять своей жизнью, из позиции «автора», самостоятельно создавая возможности для достижения поставленных нами целей.



Рис. 53. Задачи лайф-менеджмента

Часто критерием удачного тайм-менеджмента называют достижение Work – Life Balance – баланса между работой и жизнью. Но, по нашему мнению, такой подход неоднозначен. Разве, работая, мы не живем? Когда ждем начала судебного заседания, ведем перегово-

воры, готовим договор – мы не живем? В профессиональной самореализации мы проводим большую часть нашей жизни. Поэтому, если в чем-то и нужно создавать баланс, так это в жизни в целом. И цель такого лайф-менеджмента – это не успеть *все*. Это априори невозможно и никому не нужно.

Цель лайф-менеджмента – это баланс, гармония, осознанная самореализация и счастье от *создания времени* для того, что для вас действительно важно (рис. 53).

С временем не надо бороться. Его нужно создавать, планировать, грамотно им управлять.

### 16.1.2. Три поколения управления временем

С точки зрения фокуса и глубины осознанности управления временем и жизнью Стивен Кови в своей замечательной книге «Главное внимание главным вещам»<sup>1</sup> выделяет четыре поколения тайм-менеджмента (рис. 54).

	ПЕРВОЕ ПОКОЛЕНИЕ	ВТОРОЕ ПОКОЛЕНИЕ	ТРЕТЬЕ ПОКОЛЕНИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ	Списки дел и «напоминалки»	Календари встреч	Краткосрочное, среднесрочное и стратегическое планирование
СУТЬ	Учет хронологии действий и мероприятий	Планирование и подготовка	Продуктивность, ценности, приоритеты, независимые достижения, контроль
ФОКУС	«Главное» — то, что непосредственно перед вами	«Главное» — то, что запланировано	«Главное» — достижение целей

Рис. 54. Первое, второе и третье поколения тайм-менеджмента по С. Кови

<sup>1</sup> Стивен Р. Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл. Главное внимание – главным вещам: жить, любить, учиться и оставить наследие. М.: Альпина Паблишер, 2018. С. 325.

Для начала давайте разберем первые три, а про четвертое поговорим отдельно ниже.

Первое и второе поколения в современном бизнесе часто смешиваются. Юристы ведут «списки дел» (To-Do-Lists), календари встреч, предусматривают в телефонах напоминания о выполнении конкретных задач, могут даже использовать различные приложения по тайм-менеджменту для повышения собственной эффективности. Эти инструменты работают, и без них жизнь современного делового человека немыслима. Они помогают планировать, структурировать, учитывать хронологию. При этом фокус держится исключительно на том, что находится непосредственно перед глазами, что юрист записал в список дел или занес в календарь. Важно то, что запланировано. Если чего-то нет в календаре, значит, это неважно.

Третье поколение управления временем предполагает целевой подход (рис. 55). Здесь в фокусе оказываются конкретная цель и план по ее достижению в краткосрочной (до 1 года), среднесрочной (1–3 года) и стратегической перспективе (от 3 лет).



Рис. 55. Алгоритм целевого подхода в тайм-менеджменте

При целевом подходе человек ставит цель, отталкиваясь от своих ценностей и приоритетов, при этом проверяя эту цель на экологичность (действительно ли это его цель, повышает она качество его жизни или нет). Важно достижение цели. То, что не продвигает к цели, мешает. Окружающие люди при таком подходе делятся на тех, кто помогает в достижении цели (с ними есть смысл общаться и тратить на них свое время), и тех, кто от этой цели отдаляет (с ними лучше вообще не общаться).

Все три описанных поколения тайм-менеджмента имеют право на существование и достаточно эффективны при определенных условиях. При этом они обладают серьезными побочными эффектами, о которых важно знать и помнить при осознанном управлении собственной жизнью.

### 16.1.3. Побочные эффекты планирования без осознанности

Описанные выше три поколения тайм-менеджмента различаются уровнем осознанности при планировании. От практически полного отсутствия осознанности при составлении списков дел в первом поколении до «целевой» осознанности в третьем. Практика показывает, что недостаток осознанности часто ведет к серьезным неблагоприятным последствиям, и вот с какими из них могут столкнуться современные юристы.

- **Эффект «белка в колесе»**

Вы можете быть полностью погружены в выполнение задач, которые требуют вашего срочного и личного участия. Вы даже можете пользоваться самыми последними технологиями по управлению временем, почти не спать ночами, не есть, избегать чувств и отношений (ведь они отвлекают от важных задач), практически достигнуть уровня «Бог» в вопросе «успевать все». При этом будете продолжать просто «бегать по кругу». Это основная проблема первого и второго поколений тайм-менеджмента, где правят списки дел и календари встреч. Вы можете быть тотально заняты при абсолютно нулевом КПД для себя и собственной жизни. Очень часто юристы постоянно «тушат пожары», даже не задаваясь вопросом: «Зачем?» Что эти «пожары» мне дают и где я буду через 2–3 года такого «тушения».

- **Эффект «токсичной» цели**

При целевом подходе часто случается так, что человек с точки зрения целеполагания и тайм-менеджмента делает все идеально. Он даже достигает поставленных целей, только счастливее от этого не становится. Наоборот, иногда такие «достижения» ведут к перманентному стрессу, опустошению и депрессии.

Связано это с тем, что цели бывают разными (рис. 56). Есть цели, которые созданы для вас. Они ресурсны, они зажигают и вдохновляют, а вы действительно подпитываетесь энергией на их достижении. А есть цели «токсичные», которые энергии лишают.



Рис. 56. Цели бывают разные

«Токсичные» (понижающие качество жизни) цели, как правило, направлены на срочность, удовлетворение тщеславия и приобретение вещей. Все три категории бездонны, потому что даже при достижении этих целей положительный эффект от этого эфемерен.

За одним «пожаром» сразу же возникает другой, причем иногда мы сами создаем себе эти «пожары» (этот вопрос мы подробнее рассмотрим ниже). Жажду тщеславия также не утолить. Карьера, деньги, похвальные грамоты не решают проблемы неуверенности в себе. Высокие должности и статус могут даже усугублять эту проблему, потому что постоянно повышают планку внешних ожиданий. Удовольствие от приобретения вещей (квартиры, дома, машины, смартфоны и пр.) или получения крупной суммы денег так же мимолетно. Истинный интерес, как правило, вовсе не в вещах, а в ощущении, которое дает обладание этими вещами (оно связано с уверенностью в себе, самоуважением, собственной значимостью). Но лишь вещами внутренние ощущения поддерживать сложно. Временные и энергетические затраты колоссальны, а эффект удовлетворения слишком краткосрочен. Кроме того, всегда найдется кто-то, кто больше зарабатывает, лучше одевается, отдыхает на более дорогих курортах и т.д. Это непрекращающаяся гонка без возможности победить.

«Токсичностью» (именно в отношении влияния таких целей на жизнь человека) могут обладать «не свои» цели. Когда цель (стать партнером международной юридической фирмы, открыть свое адвокатское бюро, заработать миллион и пр.) ставится из желания кому-то что-то доказать, или потому, что так принято, модно или будет кому-то приятно. Достижение таких целей не приносит никакого удовольствия и часто заканчивается опустошением, потерей смысла, депрессией.

Также эффектом понижения качества жизни могут обладать цели, ориентированные исключительно на результат и игнорирующие сам процесс их достижения. Например, цели «стать партнером международной юридической фирмы» или «заработать миллион» верхнеуровнево могут восприниматься как вдохновляющие и мотивирующие. Но если юрист, год за годом поднимаясь по ступеням карьерной лестницы, зарабатывая на оказании своих услуг, не получает удовольствия от процесса, его «обесточивает» то, что он делает каждый день и на работу идет как на каторгу. В итоге такие цели станут для него «токсичными» и понижающими качество жизни.

Существуют и ресурсные (повышающие качество жизни) цели. Они ориентированы на важность, людей, достижение ресурсных состояний, процесс. Состояния радости, счастья, любви, вдохновения, азарта, интереса, единения с каким-то интересным, близким, любимым человеком зависят больше от нашего внутреннего настроя, чем от внешних условий. Можно быть несчастным на самом дорогом курорте мира и потрясающе провести выходные в маленьком захолустном городке. Главное – кто находится рядом и насколько нам хорошо вместе.

Ресурсные цели приносят радость и счастье не только нам, но и нашему окружению, другим людям. Они дают ощущение смысла, собственной ценности, единения с другими, подпитывают мощной энергией. Также ресурсными являются цели, ориентированные на несрочное, но важное. Важное именно для вас. При достижении таких целей каждый ваш шаг по направлению к их реализации, пусть даже скучный или неприятный, может приносить удовольствие, ведь так вы становитесь ближе к тому, что для вас действительно важно, и получаете удовольствие от самого процесса достижения таких целей. Такими целями для юриста могут быть создание продуктов, имеющих особую ценность для доверителей, автоматизация формы оказания юридической услуги, упрощающей ее получение доверителями, создание образовательного курса, повышающего правовую грамотность населения или доступно объясняющего студентам-юристам сложные материи нового правового института или регулирования и пр.

- **Эффект «замкнутый круг тотальной важности»**

Еще один эффект, применимый ко всем трем поколениям тайм-менеджмента, – «замкнутый круг тотальной важности». Он возникает, когда люди не осознают, что для них действительно важно в их собственной жизни. При этом они могут изучить все имеющиеся на рынке книги по управлению временем, установить на свои смартфоны

самые современные приложения, вести списки, календари встреч и пр. Все равно они будут утопать в потоке одинаково важных дел, постепенно, шаг за шагом приближаясь к выгоранию.

Поскольку люди не знают, что для них действительно важно, важным кажется *все*. Поскольку важным кажется *все*, им и приходится делать *все*. Другие люди видят, как они делают *все*, и ожидают, что они будут делать *все*. Делая *все*, эти люди так заняты, что у них нет времени задуматься на тем, что для них *действительно важно*.



Рис. 57. «Замкнутый круг тотальной важности»

Когда человек несется по этому «кругу», когда нет времени остановиться и «заточить пилу» (седьмой навык высокоэффективных людей по Стивену Кови<sup>1</sup>), не будет работать ни один подход к управлению временем. Чтобы это изменить, необходимо остановиться, выйти из «круга», осознать, куда ты идешь и что для тебя важно в пути, настроить «фильтры отсеечения», может быть, очень интересного и сиюминутно прибыльного, но лично для тебя не важного. Главное потом идти, осознанно управляя своим временем и жизнью.

<sup>1</sup> Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 358.

### 16.1.4. Наркотическая зависимость от срочности

Есть очень важный эффект, который сводит на нет любые осознанные попытки лайф-менеджмента, – эффект наркотической зависимости от срочного.

Для многих юристов сейчас актуален запрос: «Я хочу научиться управлять своим временем, перестать постоянно “тушить пожары”, хочу эффективно планировать и быть хозяином своей жизни». Звучит очень красиво и правильно. На практике же работа с такими запросами очень часто сталкивается с ожесточенным сопротивлением самого человека, отказом прекратить практику «пожаротушения». Да, он безумно устает (это давление, стресс, постоянное напряжение), но (!) при этом испытывает и несказанное удовольствие, ощущает выбросы адреналина, колоссальное возбуждение от мгновенного результата своих героических усилий и чувство собственной значимости. Ведь в современном мире, если вы постоянно заняты срочными и важными делами, успешны, востребованы, можно не думать о действительно ценном (на это просто нет времени).

Очень удобная и безотказная стратегия ухода от осознанности. Ведь если вы остановитесь, то придется задумываться, на той ли работе вы работаете, тем ли занимаетесь, тот ли результат вам это приносит? А если отвечать на эти вопросы, возможно, придется что-то менять в своей жизни, и это может быть больно и неприятно. Уж лучше «бежать» и производить впечатление успешного вечно занятого человека. Так безопаснее.

С такими убеждениями современные люди сами, своими руками создают себе «пожары». Они все знают (как планировать, разбивать задачи на этапы, определять приоритеты и пр.), но удовольствие и наркотическое опьянение от иллюзорной победы намного приятнее монотонного рутинного планирования. Вот и разбиваются все самые современные концепции тайм-менеджмента о наркотическую зависимость от срочного и нежелание задумываться о важном.



Чтобы определить свой личный уровень зависимости от срочности, воспользуйтесь QR-кодом и пройдите тест «Индекс срочности» из книги Стивена Кови «Главное внимание – главным вещам».

У большинства современных людей (включая юристов) «Индекс срочности» превышает показатель 26, что означает сильную (поч-

ти наркотическую) зависимость от срочности. Сравните ощущения от постоянного «тушения пожаров» с эффектами, которые наркотики дают наркоманам.

Эффект наркотика для наркомана<sup>1</sup>:

1. Искусственно дает ощущение собственной полноценности, силы, контроля, безопасности, близких отношений, успеха.
2. Становится средоточием интересов и поглощает внимание.
3. Временно снимает боль и другие негативные ощущения.
4. Усугубляет те проблемы, которые призван был смягчить.
5. Снижает работоспособность, ведет к разрыву связей.

А теперь ответьте себе честно на вопрос: «Вы действительно хотите что-то менять в своем отношении к времени и жизни?» «Или краткосрочное удовольствие и всплеск адреналина приятнее и проще иногда не такой приятной и совсем не простой осознанности?»

Если же вам ближе осознанное управление качеством своей жизни, тогда вам поможет четвертое поколение управления временем.

## 16.2. Четвертое поколение тайм-менеджмента

### 16.2.1. Метафора дерева

Четвертое поколение управления временем, по Стивену Кови, метафорически можно представить в виде дерева, на котором цели (то, что в фокусе целевого подхода) – всего лишь листочки (рис. 58).

Листочки находятся на ветвях, ветви на стволе, ствол, соответственно, питается от корня, а корень уходит в почву. И все эти элементы важны с точки зрения управления жизнью и временем.

Листочки – это цели, ветви – наши роли в жизни, ствол – это миссия, видение своей жизни, корни – принципы, которыми мы руководствуемся при реализации этой миссии, а почва, которая питает дерево и без которой оно погибнет, – это законы жизни, без учета которых вся конструкция управления временем и жизнью теряет смысл.

Давайте рассмотрим каждый элемент метафоры применительно к целеполаганию современного юриста.

---

<sup>1</sup> Стивен Р. Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл. Главное внимание – главным вещам: жить, любить, учиться и оставить наследие. С. 325.

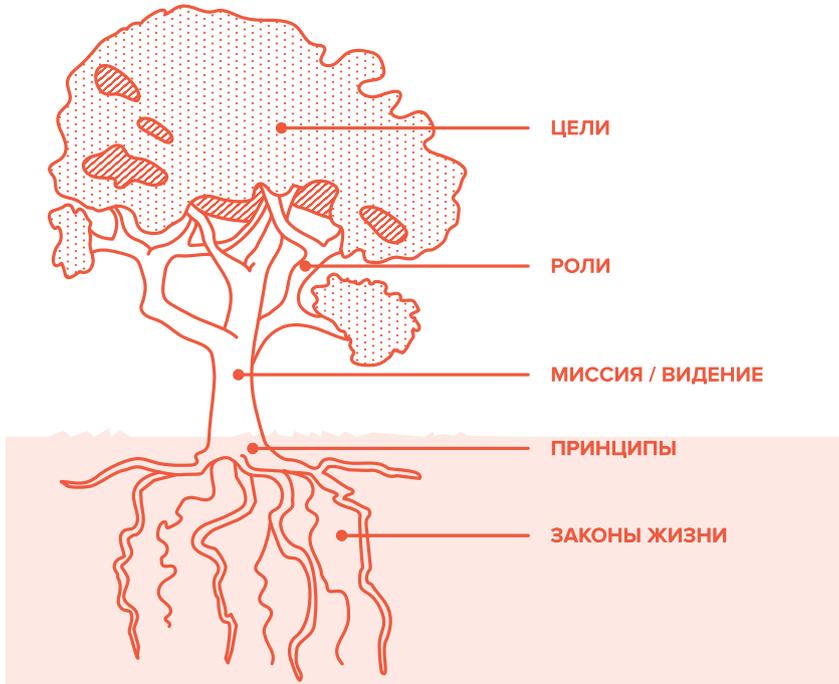


Рис. 58. Четвертое поколение тайм-менеджмента

### 16.2.2. Законы жизни

Применительно к управлению временем и жизнью в современной реальности можно выделить три базовых закона жизни, без учета которых такое управление просто невозможно (рис. 59):

- 1) «Закон урожая» (или «Закон фермы»);
- 2) «Закон постоянного изменения»;
- 3) «Закон целостности и взаимозависимости».

Первый и третий законы сформулированы Стивеном Кови в книге «Главное внимание – главным вещам»<sup>1</sup>. Второй закон сейчас формулируется и описывается в разных вариациях разными авторами, в том числе Нассимом Талебом в книге «Черный лебедь»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Стивен Р. Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл. Главное внимание – главным вещам: жить, любить, учиться и оставить наследие. С. 325.

<sup>2</sup> Нассим Николас Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: пер. с англ. 2-е изд., доп. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2020. С. 736.



Рис. 59. Законы жизни

### Закон урожая

Закон урожая гласит: «Что посеешь, то и пожнешь». Суть в том, что быстрые решения – это иллюзия. Они не улучшают качество жизни, а наоборот, могут сделать ее хуже. Мы все надеемся на волшебную таблетку, которая сможет чудесным образом изменить нашу жизнь. Мы ожидаем, что, не заботясь о своем здоровье, не занимаясь спортом, в тот момент (ближе к 40), когда наши сердце, суставы, давление начнут о себе напоминать, мы просто примем волшебную таблетку и станем здоровыми и стройными. Мы верим, что можно сутками работать, не общаться с детьми и супругами, а потом (ближе к старости) просто принять волшебную таблетку и зажить счастливо, душа в душу, заботясь друг о друге, наслаждаясь общением.

Но волшебных таблеток не существует, и согласно Закону урожая действительно важные для нас сферы жизни требуют постоянного, ежедневного ухода. Такой постоянный уход не приносит мгновенных результатов. Иногда может даже казаться, что вы просто топчетесь на месте или откатываетесь назад. Но со временем количество перерастает в качество, и результат долгих усилий становится заметен.

### Закон постоянного изменения

Закон постоянного изменения говорит о том, что все живое постоянно меняется, и с каждым годом скорость этих изменений

увеличивается. Периодически к нам прилетают «белые лебеди» Талеба<sup>1</sup> в виде революционных технологических изменений (изобретение компьютера, Интернета, видеосвязи, прорывных приложений и пр.) и «черные лебеди» в виде катастроф, пандемий и пр. И эти «лебеди» перечеркивают все наши планы и стратегии, заставляют нас адаптироваться к ним, изобретать новые (иногда даже более эффективные) пути достижения целей. Возможность достигнуть некоей константы в развитии стало иллюзией. Планировать свое будущее дальше чем на год – тоже. Мы живем в мире неопределенности и постоянно меняющейся реальности. Единственным «якорем», «стержнем», ориентиром в этом потоке постоянных изменений могут стать наши видение (куда и ради чего мы идем) и принципы (что для нас важно в пути). Именно принцип-центричный подход (куда и как) вместо целецентричного (что) определяет современное отношение к управлению временем и жизнью.

За каждой новой «дверью возможностей» (случайной встречей с нужным человеком, участием в мероприятии, новым проектом, обучением и пр.) может быть еще множество «дверей» с еще более интересными возможностями. И чем быстрее вы развиваетесь, тем больше «дверей» открываете, тем чаще может меняться ваше личное «что».

Катерина Ленгольд формулирует очень правильную мысль: «...нельзя просто сесть и решить, чем тебе хочется заниматься всю оставшуюся жизнь. Как вообще можно хотеть того, чего ты никогда не пробовал?»<sup>2</sup>. Все так. Но при этом важно оставаться верным себе, своему видению и принципам. Вы можете поставить себе цель через 3 года возглавить практику недвижимости и стать партнером международной юридической фирмы. Но случается очередной кризис, рынок недвижимости стагнирует, клиентов нет. Ваше «что» теряет актуальность. Но если вам важно постоянно развиваться («как»), быть полезным бизнесу в востребованных сферах («куда»), никакой кризис будет не страшен. Вы мгновенно увидите новые перспективы, откроете новые «двери возможностей» и даже в условиях самоизоляции и пандемии начнете удаленно с помощью видеосвязи и медиации помогать арендодателям и арендаторам договариваться, вносить изменения в договоры, помогать доверителям спасать бизнес друг друга.

---

<sup>1</sup> *Нассим Николас Талеб*. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: пер. с англ. 2-е изд., доп. М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2020. С. 736.

<sup>2</sup> *Катерина Ленгольд*. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. С. 382.

### **Закон целостности и взаимозависимости**

Наша жизнь – это единое целое. Наша профессиональная сфера влияет на личную и наоборот. Если в какой-то из сфер нашей жизни мы двуличны или несчастны, это влияет на всю нашу жизнь.

Мы связаны с другими людьми, мы влияем на них, а они – на нас. В современном мире стало невозможно в одиночку достигнуть успеха. Синергетическое взаимодействие с людьми – единственный способ повысить собственную эффективность в мире все возрастающей сложности (сложных проектов, сложных международных коммуникаций, технологических разработок и пр.).

Знание и учет влияния этих законов на управление своим временем и жизнью необходимы. Нарушение этих законов наказывается разочарованием и неудачами в планировании и управлении, а соблюдение вознаграждается энергией, драйвом и счастьем от собственной осознанной самореализации.

### **16.2.3. Принципы управления временем и жизнью**

Итак, четвертое поколение управления временем – это метафора дерева, где почва – это законы жизни, а корни – принципы, которыми мы руководствуемся при создании того видения и той миссии, которые для нас важны. Именно принципы и миссия являются ориентиром и стержнем в сложном и постоянно меняющемся мире.

Принципы отвечают на вопрос: «Как?» (Как юрист помогает своим доверителям, развивает бизнес, работает с доверителями, взаимодействует с другими юристами и юридическими фирмами на рынке, с судьями и госорганами, как он выстраивает отношения внутри своей команды? Что для него действительно важно в этом взаимодействии? От чего он никогда не отступит, несмотря ни на какие происходящие в мире изменения и открывающиеся (даже самые привлекательные) возможности?).

Большинство принципов нашли отражение в мировых религиях и религиозных учениях, признаются всеми философскими школами и действительно в долгосрочной перспективе приносят счастье и удовлетворение человеку, который руководствуется ими в своей жизни (рис. 60).

А какие принципы определяют вашу жизнь?

Виктор Франкл в своей книге «Сказать жизни «Да!»»<sup>1</sup> писал, что «существуют две расы людей – порядочные и не порядочные». Юри-

---

<sup>1</sup> Виктор Франкл. Сказать жизни «Да!» Психолог в концлагере. С. 140.

стов существует гораздо больше, но всегда будут те, кто придерживается своих принципов, и те, кто о них даже не задумывается и поступает так, как выгодно здесь и сейчас.



Рис. 60. Примеры возможных принципов

Есть юристы, которые честно выигрывают дела в суде (совесть и честность), ответственно относятся к своей работе и выполняют ее хорошо (ответственность и усердность), доверяют своей команде (доверие), открыты к другим мнениям (приветствие различий), проявляют инициативу в работе с доверителями (проактивность), создают новую судебную практику (мужество), нацелены на общий успех в переговорах и взаимоотношениях с партнерами (Win-Win), критические замечания высказывают только в глаза (лояльность к отсутствующим). Но есть и те, кто поступает иначе.

Как связаны принципы и управление жизнью? Именно принципы являются фильтрами при оценке «мое – не мое» в ситуации необходимости принятия решений в условиях неопределенности и, по сути, при определении вектора дальнейшего развития своей жизни. Сможет ли юрист пойти по головам и сделать себе карьеру, дать взятку судье и «решить вопрос» своего доверителя, уволить половину команды в период очередного кризиса, «подставить» конкурентов в борьбе за крупный проект? Все дело в принципах или в их отсутствии.

#### 16.2.4. Vision и Mission юриста

Видение успеха (Vision) (что для меня истинный успех в жизни) и миссия (Mission) (что я меняю в жизни и мире, достигая этого видения) – это ствол в нашей метафоре четвертого поколения тайм-менеджмента. Мы уже писали об этих важных категориях в гл. 1 и 13 данной книги. Здесь мы снова обозначим важность видения и миссии для того, чтобы подчеркнуть их определяющее значение в эффективном управлении своим временем и жизнью.

Многие юристы считают, что Vision и Mission – далекие от реальной жизни категории. Однако на самом деле они являются ориентирами и направлениями развития в постоянно меняющемся мире. Они устойчивы против любых изменений, пандемий и кризисов. Могут видоизменяться формы и методы реализации миссии, но сама миссия остается неизменной. Вы можете переходить в онлайн, записывать видеоролики, курсы, писать статьи и книги, вести блоги, проводить мероприятия, выступать на них и т.д. Главное – оставаться верным своему направлению в жизни, самому себе. Только так можно сохранить целостность и двигаться к тому, что для вас важно, каждый раз понимая, зачем вы встаете по утрам, в чем смысл вашего существования и что ценного вы несете в мир.

«Я хочу, чтобы правосудие в России было справедливым, а сильных юристов вокруг меня было больше».

**Андрей Гривцов,  
старший партнер Адвокатского бюро «ЗКС»**

Цель конкретизации Vision и Mission – фокусировка внимания. Это энергия, которая меняет то, как мы думаем, как мы чувствуем и что мы делаем в любой момент.

«Моя личная миссия: оказывать юридическую услугу так, чтобы каждый предприниматель мог спокойно заниматься тем, что ему по душе, а не правом».

**Дмитрий Гриц,  
управляющий партнер Адвокатского бюро  
«Гриц и партнеры»**

Могут ли видоизменяться Vision и Mission человека со временем? Да, конечно, и это нормально. Это естественный результат его роста и развития. Иногда видение успеха и переосмысление жизни происходят после тяжелых потрясений. Иногда у человека хватает осознанности самому видоизменять и корректировать эти категории. Мы выступаем за то, чтобы каждый юрист осознанно подходил к управлению собственным временем и жизнью, сам сформулировал для себя свое личное видение успеха, свою миссию и был верен им в своей самореализации.

«Цель моей профессиональной жизни – развивать частное право в России, насколько хватит сил. Для меня это главная стратегическая цель. Если каждый будет работать эффективно в своем направлении, честно и с любовью к делу, мы со временем сможем изменить всю страну».

**Артём Карапетов**  
**директор Юридического института «М-Логос»**

Пусть у каждого юриста будут свой «компас» и осознанное отношение к личному пути.

### 16.2.5. Баланс потребностей как основа гармонии в жизни

Согласно концепции четвертого поколения тайм-менеджмента у каждого человека есть четыре базовые потребности (рис. 61):

- в физической сфере – **жить** (здоровье, материальное благополучие, безопасность);
- социальной сфере – **любить** (отношения, дружба, любовь, семья);
- когнитивной сфере – **учиться** (развитие, обучение);
- духовной сфере – **оставить наследие** (служение высшей цели, вклад, польза для общества, изменения чего-либо в жизни, в мире, в системе).

Чем выше развит человек с точки зрения осознанности, тем выше развиты у него все четыре потребности. Есть соответственно и те, для кого актуальны лишь собственное здоровье и деньги, им не нужны ни обучение, ни развитие, а понятие наследия (вклада) – лишь пустая, оторванная от реальной жизни категория. Это нормально, такова жизнь.

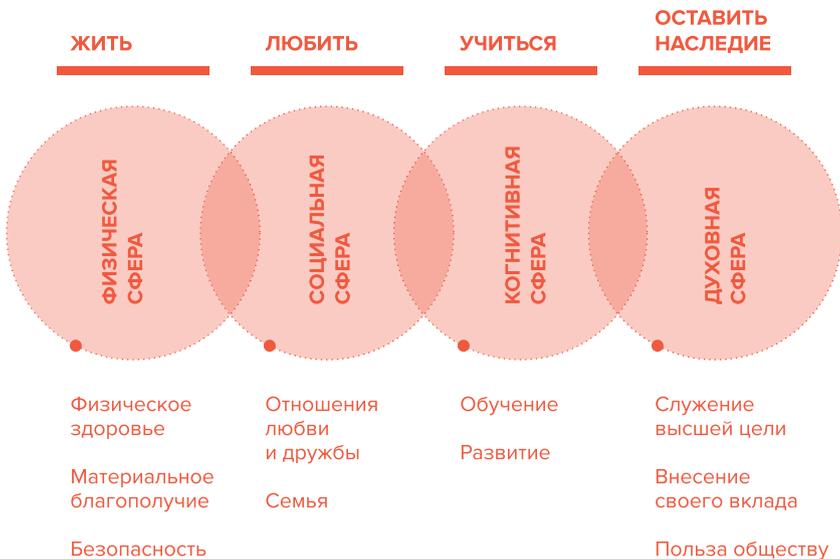


Рис. 61. Четыре фундаментальные потребности

Важно учитывать, что синергия этих потребностей (жить, любить, учиться и оставить наследие) дает человеку внутренний огонь, колоссальный внутренний мотиватор, ресурс и вдохновение. Человек, который любит (*любить*) то, что он делает и чем зарабатывает (*жить*), который постоянно в этом развивается (*учиться*) и влияет на других людей и жизнь вокруг (*оставить наследие*), не нуждается в техниках тайм-менеджмента, инструментах мотивации, принудительной дисциплине. Он находится в «поток», который сам поднимает его по утрам, питает энергией, несет к вершинам личных достижений и доставляет несказанное удовольствие в процессе. Поэтому если говорить о людях, которые многого достигают в этой жизни, то секрет их вовсе не в том, что они применяют те или иные техники. Секрет в синергии их четырех потребностей и фокусе. Такие люди знают, что для них действительно важно, держат это в фокусе своего внимания и мужественно делают шаг за шагом в реализации своих важных потребностей в жизнь.

По мнению Стивена Кови, видение личного успеха (*Vision*) должно включать в себя реализацию всех четырех потребностей и их синергию, чтобы успех для вас измерялся не только деньгами на счете, должностью, маркой машины и престижностью района вашего про-

живания. Для гармоничного развития необходимо, чтобы в вашем видении успеха нашли место отношения (родители, дети, семья, друзья) и обучение, а также то важное и ценное, что останется после вас.

При этом миссия в каждой сфере жизни может быть своя. В семье<sup>1</sup> – «Любить друг друга... заботиться друг о друге... доверять друг другу... помогать друг другу», в работе – «Нести ценность и пользу людям, постоянно развиваясь и осваивая современные технологии», в духовной сфере – «Делиться своим опытом и знаниями, помогать другим в достижении успеха».

### 16.2.6. Роли как каналы реализации потребностей

Люди реализуют свои четыре базовые потребности через роли, которые у них есть в каждой из сфер жизни:

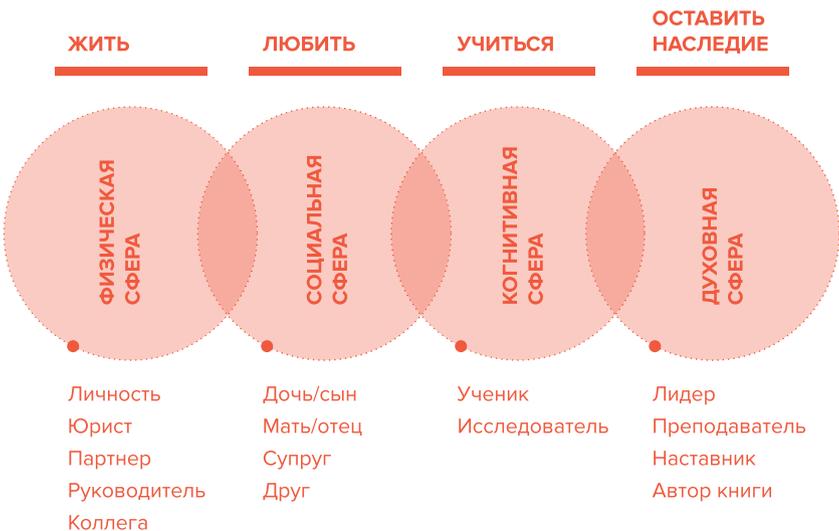


Рис. 62. Роли как каналы реализации наших потребностей

Каждый человек может быть одновременно юристом, сыном (дочерью), учеником (исследователем), лидером, автором книги и пр. Именно наше отношение к своим ролям и соотношение наших ролей

<sup>1</sup> Более подробно о миссии и принципах семьи см.: С. Кови. 7 навыков высокоэффективных семей. Минск: Поппури, 2018. С. 432.

во многом определяют качество нашей жизни и эффективность управления ею.

В отношении ролей и управления собственной жизнью важно понимать следующее:

- **Каждая роль влияет на другие роли и качество в жизни в целом**

Если вы счастливы, играя одну из ролей, это влияет на то, как вы себя ощущаете в другой роли. Счастливый успешный юрист, например, может гораздо больше дать своему ребенку как отец или мать (пример того, как можно развиваться, любить то, что делаешь, помогаешь людям, справляешься с трудностями). И наоборот – если дома не все хорошо, свои семейные проблемы юрист несет в офис, в суд, в команду.

- **Баланс это не «Или/Или»** (например, я или хороший родитель, или хороший юрист). **Это «И/И».**

Чувство вины за то, что мы мало проводим времени дома, или, наоборот, уходим с работы пораньше, чтобы забрать ребенка из детского сада, это выбор каждого. Можно отравлять себе этим жизнь, не получая удовольствия ни от родительства, ни от работы. А можно сделать выбор в пользу целостности, признать важность каждой из ролей и осознанно выделять время для работы над каждой из них.

- **В жизни бывают ситуации, когда балансом становится дисбаланс**

Начало карьеры или важного проекта, открытие собственного бизнеса, рождение ребенка – те ситуации, когда одни роли на время поглощают все другие. И это тоже нормально. Главное делать все осознанно и не испытывать чувство вины за то, что вы не можете справиться со всем на свете. Осознанное управление жизнью позволяет человеку самостоятельно определять время для реализации себя в той или иной роли, помня о других важных для себя ролях, отводить себе время для полноценной реализации в той сфере, в которой необходимо, а затем компенсировать недостаток внимания в других направлениях. Человеку при этом не приходится по инерции работать сутками или с головой «уходить в детей», как это часто случается.

- **Связь миссии и видения с ролями дает энергию их реализации и наполняет их смыслом**

Когда ваше видение и миссия включают в себя реализацию не только в одной, а во всех важных для вас ролях, каждая роль

наполняется энергией и смыслом (рис. 63). Если человек видит себя через 10–15 лет не просто партнером юридической фирмы, а счастливым отцом, мужем, юристом-профессионалом, автором книги, преподавателем (человеком, реализовавшим себя во всех значимых для себя ролях), даже самые рутинные занятия (прогулка с ребенком, написание договора, статьи, подготовка презентации для студентов) становятся интересными и осмысленными. Потому что рутина становится шагом на пути к достижению своего личного успеха и самореализации.

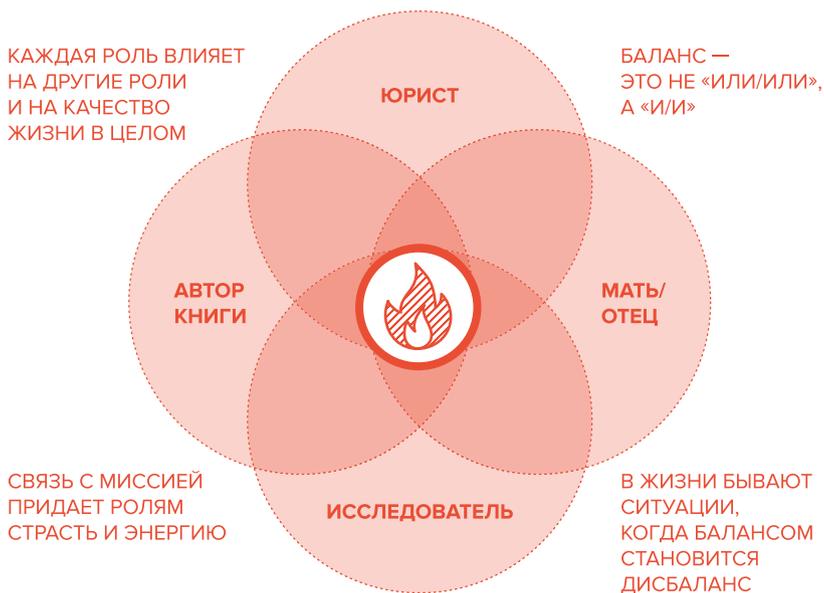


Рис. 63. Баланс и синергия ролей

Перед тем, как переходить к целеполаганию, выполните очень важное упражнение:

1. Определите в каждой из четырех потребностей (жить, любить, учиться, оставить наследие) значимые для себя роли, которые вы хотели бы развивать, обогащать, уделять им особое внимание.
2. Задумайтесь над ролями, которых у вас пока нет, но вы точно хотели бы, чтобы они пришли в вашу жизнь.
3. Проанализируйте, как список из ваших существующих и будущих ролей соответствует вашему видению и миссии? Возможно, для достижения этого видения нужно скорректировать его?

4. Продумайте, как важные для вас жизненные принципы будут влиять на ваши роли? Чем вы будете руководствоваться при их развитии?

Разобрались с принципами, видением, миссией и ролями? Отлично! Теперь можно переходить к целям и плану по их достижению.

«Достигая результаты, важно сохранять контакт со своей совестью, не идти с ней на серьезные сделки и уметь периодически смотреть на себя глазами своего “внутреннего Иммануила Канта”. Он находится в каждом из нас и «машет пальчиком», говорит, что “Так нельзя!”. А еще при достижении целей важно помнить о своих близких, о своей семье. Иначе просто останешься один, а жизнь... она ведь гораздо больше, чем профессия, цели и их достижение».

**Артём Карапетов,  
директор Юридического института «М-Логос»**

#### 16.2.7. Целеполагание четвертого поколения тайм-менеджмента

Четвертое поколение тайм-менеджмента значительно отличается от предыдущих поколений уровнем осознанности, системностью и взаимозависимостью. Ведь цели в метафоре этого поколения – это листья на ветвях (ролях), которые располагаются на стволе (миссии), питающегося корнями (принципы) из почвы (законы жизни).

При таком целеполагании применяются три основных правила:

- **Правило № 1. Цели в каждой из четырех потребностей и в каждой значимой роли**

В отличие от целевого подхода, при котором фокус держится, как правило, на одной цели в одной сфере (возглавить юридический департамент, создать свою фирму, получить LLM и пр.), в четвертом поколении тайм-менеджмента у каждой роли появляется своя цель или даже несколько целей.

В физической сфере это могут быть цели в отношении здоровья, материального достатка, карьеры, в социальной – поддержание или создание отношений (родители, дети, супруги, друзья, коллеги), в когнитивной – развитие, повышение квалификации, получение

дополнительного образования, в духовной – написание книги, статьи, создание видеокурса или любого другого продукта, который повлияет на рынок, на правовую систему.

Суть этого правила в том, что для гармоничного развития и счастья человеку важно удовлетворять все четыре свои потребности – жить, любить, учиться, оставить наследие через реализацию в значимых для него ролях. Именно это определяет гармоничность целеполагания и качество жизни человека.

### • Правило № 2. Фокус на несрочном, но важном

Выше мы говорили о том, что ресурсные цели – это цели, ориентированные на самое важное. Если ранжировать все дела по матрице Эйзенхауэра (рис. 64), фокус должен держаться на квадранте II «Дела важные и несрочные».



Рис. 64. Матрица Эйзенхауэра

Формируя план на неделю или месяц, важно начинать с «больших камней» по Стивену Кови (имеются в виду действия по самореализации в значимых для себя ролях). Запланировать поход с супругом в театр, визит к родителям, поход с ребенком в зоопарк, выделить время на прочтение новой книги, просмотр видеокурса, на обед с коллегами, написание статьи и пр. Только потом, когда «большие камни» будут разложены и вы сами *создадите время* для чего-то истинно важного для вас, можно приступить к «песку» (мелким делам, постоянно засасывающей нас рутине).

Если не уделять должного внимания «большим камням», «песок» будет заполнять всю нашу жизнь, совершенно не оставляя места для того, что для нас действительно важно.

В матрице Эйзенхауэра помимо «Дел важных и несрочных» есть еще **три квадранта**:

### **Срочные и важные**

По сути, это «пожары», которые надо тушить, форс-мажор, кризисы, горящие проекты. При грамотном управлении временем «пожары» и форс-мажоры становятся исключениями, а не правилом. Если вы частый гость в этом квадранте, обратите особое внимание на описанную нами выше зависимость от срочности.

### **Срочные и неважные**

Не имеющие значения звонки, переписка, поиск информации... Такие задания лучше (по возможности) делегировать помощникам. Если такой возможности нет, достигайте максимальной концентрации при их выполнении, ни на что не отвлекаясь и выполняя их максимально эффективно (отключайте уведомления, не проверяйте мессенджеры и соцсети, ограничьте внешние раздражители, осознанно используйте Интернет и справочно-правовые системы). Если вы чувствуете, что излишне задерживаетесь в этом квадранте, задумайтесь, почему так происходит, есть ли у вас зависимость от срочности, что эта срочность вам дает и что в этом направлении вы можете изменить?

### **Несрочные и неважные**

Это «хронофаги», пожиратели времени – соцсети, бесполезные разговоры, чаты, звонки, развлекательный видеоконтент, сериалы и пр. Важно относиться к ним осознанно. Если вы можете лимитировать свое время пребывания в этом квадранте, просто ментально отдыхая, находясь в нем, это более чем допустимо.

Иначе обстоит ситуация, если люди постоянно живут только в двух квадрантах (либо срочное и важное («пожар»), либо несрочное и неважное («хронофаг»)). Подумайте, часто ли такие передвижения встречаются в вашей жизни? Каков ваш индекс срочности и от чего действительно важного для себя вы бежите на самом деле?

### • **Правило № 3. Короткий горизонт планирования**

Описывая Закон постоянного изменения, мы уже говорили о постоянно возрастающей скорости потока жизни, неопределенности, «черных лебедях» и постоянно открывающихся «дверях возможностей». Долгосрочное планирование и стратегии теряют смысл. Достаточно знать свои Vision и Mission и стратегию на ближайший год по их достижению. При этом нужно быть максимально гибким и уметь осознанно видоизменять стратегию по достижению собственных Vision и Mission в зависимости от изменения внешних обстоятельств или внутреннего переосмысления.

Катерина Ленгольд<sup>1</sup> предлагает еще более гибкий подход: путь к достижению крупных целей разбивается на небольшие этапы. Двигаться от цели до цели можно в рамках коротких спринтов. Каждый спринт – 9 недель<sup>2</sup>. Разбивая серьезную, значимую цель на такие небольшие этапы с конкретными сроками, вы создаете так называемое давление дедлайна. Именно такого давления не хватает большим долгосрочным целям и именно благодаря такому давлению большие цели эффективнее достигаются.

Резюмируя сказанное выше о четвертом поколении тайм-менеджмента, можно вывести следующий алгоритм целеполагания:

#### **1. Создайте свое личное видение успеха**

Важно, чтобы в вашем видении были максимально отражены ваше личное «почему» и ваш взгляд на миссию, принципы, которыми вы будете руководствоваться в вашей деятельности, и значимые для вашей реализации роли.

#### **2. Определите то, что вы делать не будете**

Определите, что из того, что вы делаете, отдаляет вас от ваших Vision и Mission, что забирает энергию, мешает? Настройте этот

---

<sup>1</sup> Катерина Ленгольд. Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. С. 382.

<sup>2</sup> В своей новой книге Катерина Ленгольд предлагает планировать спринтами продолжительностью 3 недели (см.: Катерина Ленгольд. AGILE LIFE. Как вывести жизнь на новую орбиту, используя методы Agile-планирования, нейрофизиологию и самокоучинг. Сан-Франциско, США: Цифровая книга, 2020. С. 195).

фильтр на будущее, чтобы впоследствии отсекал «не свои» задачи и направления. Вы сможете достигнуть чего угодно, если перестанете братья за все подряд.

### 3. Проверьте «экологичность»

Честно ответьте себе на вопросы: «Это я вижу успех именно так, или дело в навязанном мне (обществом, родителями, окружением и т.д.) восприятии?», «Почему это для меня важно?», «Что такое видение успеха мне дает?», «Чем вдохновляет?». Если при ответе на хотя бы один из этих вопросов вы столкнетесь с затруднениями, возможно, вам стоит вернуться назад и пересмотреть свои Vision, Mission и то, что вы делать *не* будете.

### 4. Поставьте три цели на короткий срок

Поставьте себе три цели на короткий срок (от 9 недель до 1 года) по каждой из значимых для себя ролей. Желательно, чтобы они касались трех основных направлений вашей жизни – развитие, профессия, отношения. Важно, чтобы эти цели были реалистичны и достижимы в определенный вами период, а также продвигали вас к вашему Vision.

### 5. Составьте стратегию достижения каждой цели

Составьте план (на неделю, месяц и т.д.) действий, направленных на достижение поставленных вами целей.

### 6. Каждую неделю сначала раскладываете «большие камни»

Продумывая свой план на неделю, начните с того, чтобы отвести время на выполнение задач, направленных на достижение ваших наиболее значимых целей («не срочное, но важное»). После этого предусмотрите в вашем плане «срочное и неважное». «Пожары» («срочное и важное») могут скорректировать его, поэтому не забывайте о том, чтобы отвести около 20% времени на решение значимых задач. Проявляйте гибкость.

Хорошим подспорьем в планировании своего времени станут бумажные ежедневники. Наиболее полезными из них, на наш взгляд, могли бы стать ежедневники, составленные по методу Стивена Кови<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Ежедневник по методу Стивена Кови.



по методу Катерины Ленгольд<sup>1</sup> и по методу Глеба Архангельского<sup>2</sup>. Попробуйте разные и выберите тот, что вам по душе.

## 7. Осуществляйте гибкий онлайн-контроль

Каждый раз задавайте себе вопросы: «Насколько то, что я делаю, соответствует тому, кем я хочу стать?», «Насколько это приближает меня к моему Vision и соответствует моим принципам и Mission?»



Рис. 65. Четвертое поколение тайм-менеджмента

<sup>1</sup> Ежедневник по методу Катерины Ленгольд.



<sup>2</sup> Ежедневник по методу Глеба Архангельского.



### 16.2.8. То, без чего все это бессмысленно

Управление временем и жизнью – это навык, который необходимо развивать. При этом бессмысленно практиковать какие-либо модели целеполагания, устанавливать на свои смартфоны приложения по тайм-менеджменту, покупать модные ежедневники, если вы не оттачиваете такие навыки, как:

- сила воли / волевой интеллект;
- концентрация и управление вниманием;
- эффективная коммуникация;
- эмоциональный интеллект / управление собственным эмоциональным состоянием;
- умение говорить «нет».

О первых четырех навыках мы писали в предыдущих главах этой книги. А в отношении умения говорить «нет» отметим лишь следующее. Умению говорить «нет» препятствуют подсознательное желание всем нравиться (всем угодить), страх конфликта и страх потерянной возможности (синдром FOMO – Fear of missing out). Очевидно, что, руководствуясь этими желанием и страхами, достигнуть чего-либо стоящего невозможно. Чем выше вы будете подниматься в своем профессиональном развитии, тем чаще вам придется отказываться от того, что не соответствует вашим целям и интересам, тем чаще вы будете кому-то не нравиться. И это нормально. Ведь только те люди, которые не знают, чего хотят, делают то, что хотят другие.

Самое опасное для вашей продуктивности слово – «да». Тщательно фильтруйте все предлагаемые активности, приглашения на мероприятия и встречи. Всегда сопоставляйте их с вашими целями и имеющимися временными ресурсами.

Будьте тверды в своем отказе, но неопределенными в объяснении его причин. Не сообщайте вашему визави слишком много подробностей, которые он сможет оспорить и уговорить вас сказать «да» на его ненужное для вас предложение.

Если, к примеру, вы отказываетесь от приглашения поучаствовать в работе очередной комиссии, понимая, что это займет слишком много времени и не принесет результата, не углубляйтесь в детали, рассказывая, насколько плотный у вас график в эти дни. Иначе вы сами поспособствуете тому, чтобы приглашающий начал предлагать вам способы встроить эту комиссию в ваш график. Вместо этого просто скажите: «Спасибо, звучит интересно, но я не смогу, потому что это не согласуется с моим расписанием». Подавляйте свои порывы предложить приглашающему какой-либо «утешительный приз» (он в конечном счете поглотит ваше время). Лучше всего – прямой и недвусмысленный отказ.

**Цените свое время,  
живите в гармонии с собой  
и будьте счастливы!**

Хотите узнать больше о Soft Skills современного юриста? Тогда скачайте список полезных ресурсов о Soft Skills по этому QR-коду:



*Научное издание*

**Навыки современного юриста:  
SOFT SKILLS,  
повышающие эффективность и качество жизни**

Под редакцией А. Сорокиной и Д. Грица

ISBN 978-5-6043338-8-4



9 785604 333884



## АННА СОРОКИНА

Юрист, психолог, коуч, медиатор, основатель проекта Soft Skills Law Academy. Четырнадцать лет юридической практики, двенадцать из которых – в международной юридической компании Noerr. Председатель Комиссии по высшему юридическому образованию Московского отделения Ассоциации юристов России. Автор и координатор курса Soft Skills for Lawyers для преподавателей и студентов юридических вузов и факультетов России и Беларуси. Автор и координатор программы обучения медиаторов, реализуемой совместно ФБУ НЦПИ при Минюсте России и Российским Арбитражным Центром при Институте современного арбитража.



## ДМИТРИЙ ГРИЦ

Адвокат, управляющий партнер Адвокатского бюро «Гриц и партнеры». Кандидат юридических наук, директор Центра проектного взаимодействия бизнеса и права (НИУ ВШЭ). Автор книги «Адвокат бизнеса. 20 юридических консультаций понятным языком» (изд. Альпина Паблишер, 2019). Тринадцать лет юридической практики, семь из них – в статусе адвоката. Преподает право для предпринимателей в Московской школе управления «Сколково», в бизнес-школах Fashion Factory School, Novikov School, МедПраво, Мега-прорыв; университетах: Иннополис, НИУ Высшая школа экономики, МГЮА им. О.Е. Кутафина, РЭУ им. Г.В. Плеханова (программа Blockchain Lawyers); преподаватель курсов повышения квалификации Федеральной палаты адвокатов. Соавтор курса «Правовая грамотность предпринимателя» Нетологии. Ведет YouTube-канал совместно с Тинькофф-журналом и издательской группой Акцион Право.