

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 осязаемых 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. 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 прикладывать 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: