



**АННА СОРОКИНА,**

старший юрист международной юридической фирмы Noerr, психолог, коуч, бизнес-тренер

## 7 правил успешных переговоров для юриста-переговорщика

Переговоры – составляющая повседневной жизни каждого человека.

Все мы ежедневно разговариваем с родными и друзьями, выстраиваем общение с коллегами, руководством и прочими людьми. А для юристов переговоры – еще и важная часть профессии, соответственно, требования к качеству и эффективности проведения таковых у них особые. Что же в реалиях современного бизнеса служит для юристов залогом успешных переговоров: харизма, профессиональная подготовка или, может быть, следование каким-то определенным правилам?..

**У**спешность в проведении переговоров обусловлена совокупностью всех этих компонентов. Однако в данной статье мы остановимся именно на правилах, соблюдение которых во многом предопределяет достижение желаемого результата. Семь правил успешного юриста-переговорщика сформулированы на основе многолетнего опыта работы в юридическом консалтинге, участия в переговорном процессе в качестве юриста, знания бизнес-психологии и наблюдения за историями успеха коллег по юридическому цеху, заключавших блестящие сделки, казалось бы, в абсолютно тупиковых обстоятельствах.

### Правило 1. Быть больше, чем юрист

Современный бизнес предъявляет к юристам высокие требования. Сегодня юридическим рынком движет девиз: «Быть больше, чем юрист». От юриста ждут, что в переговорах он будет:

- *бизнесменом*, понимающим бизнес-процессы, экономику и структуру сделки;
- *производителем*, хотя бы в общих чертах знающим технологию и производственные нюансы проекта;

- *психологом*, успешно коммуницирующим с контрагентами, разговаривающим с ними на одном языке и задающим эмоциональный фон переговоров;
- *коучем, фасилитатором, медиатором*, способным управлять ходом переговоров, правильно формулировать вопросы, находить выход из тупиковой ситуации, предлагать оптимальные решения, способствовать тому, чтобы конфликтующие стороны смогли договориться друг с другом.

Такие требования подразумевают постоянное самообразование и саморазвитие юристов, например, путем получения второго высшего образования, MBA, «прокачки» так называемых soft skills (дополнительных навыков), в том числе в сфере переговоров.

### Правило 2. Видеть систему в целом

Системное видение переговорного процесса намного масштабнее понимания цели переговоров и шагов по пути к ее достижению (обычно именно об этом



пишут в книгах на тему переговоров). Оно также предполагает понимание:

- *проблемы* (сути разногласий в позициях сторон);
- *причины* (из-за чего или из-за кого возникло разногласие);
- *результата* (что будет являться хорошим результатом переговоров);
- *последствий* (какими будут для сторон последствия результата, полученного в ходе переговоров);
- *ресурсов* (что требуется для устранения разногласий и вызвавшей их причины; с помощью чего можно достичь нужного результата и обеспечить позитивные последствия).

Системное видение помогает юристам структурировать процесс переговоров и достигать желаемой цели с максимальной эффективностью. На практике юристы довольно часто подолгу работают над формулировкой того или иного пункта договора, в то время как многие переговоры заходят в тупик, а сделки рушатся по причине отсутствия у их участников целостного видения всей картины.

Понимание истинной причины разногласия, желаемого результата и возможных последствий открывает доступ к ресурсам, видение которых отсутствовало на уровне детального обсуждения позиций сторон. При этом ресурсы могут быть совершенно разными: для устранения разногласия — одними, а для устранения причины его возникновения и достижения результата — абсолютно другими. Все определяется конечной целью конкретного переговорного процесса. Важно, чтобы понимание

этой цели юристом совпадало с пониманием основных стейкхолдеров (подробнее об этом речь пойдет при рассмотрении третьего правила).

### **Правило 3. Определять коммуникационное поле переговоров (концепция Гринфельда<sup>1</sup>)**

Переговорный процесс осложняется для юриста тем, что он, как правило, участвует в переговорах не от своего имени, а представляет интересы клиента или компании. Роль представителя накладывает на него дополнительные обязательства, ведь за каждым юристом стоят те или иные заинтересованные лица / группы лиц, которых Михаил Гринфельд назвал в своей концепции стейкхолдерами. При этом стейкхолдеры одновременно сами влияют на ход переговоров и ощущают на себе влияние результатов переговорного процесса.

Обычно выделяют *внутренних стейкхолдеров*, которыми для юристов могут являться руководители и собственники компаний (клиентов), финансовые и производственные департаменты, главные бухгалтеры, поставщики товаров / услуг, имеющих отношение к предмету переговоров, и прочие, а также *внешних стейкхолдеров* — внутренних стейкхолдеров контрагентов.

Согласно концепции Гринфельда совокупность всех стейкхолдеров образует *коммуникационное поле переговорного процесса*. Учитывать интересы

<sup>1</sup> Михаил Гринфельд — бизнес-консультант и тренер по VIP-переговорам.

всех стейкхолдеров коммуникационного поля переговоров крайне необходимо для эффективного проведения переговорного процесса и качественной проработки заключаемого договора / совершаемой сделки.

Для примера разберем следующий кейс. Компания «А» заинтересована разместить свою производственную линию в промышленном помещении компании «Б» на основании долгосрочного договора аренды. Важные нюансы сделки:

- 1) производственная линия уже заказана у соответствующего поставщика;
- 2) на дату старта производства завязаны договоры поставки готовой продукции с заказчиками;
- 3) для реализации своего проекта компания «А» привлекает финансирование инвестиционного фонда.

Кто же будет стейкхолдерами в переговорах двух юристов по поводу заключения договора аренды между компаниями «А» и «Б»? Их как минимум пятеро: это сами компании, включая их внутренних стейкхолдеров — собственников, руководителей и прочих, поставщик производственной линии, заказчики продукции и инвестиционный фонд. Интересы всех этих сторон должны быть учтены юристами при структурировании сделки, выстраивании переговорного процесса и подготовке соответствующего договора аренды.

Кроме того, понимание коммуникационного поля переговорного процесса помогает найти выход из тупиковых ситуаций, возникающих из-за того, что представитель одной из сторон не уполномочен решать принципиальные для сделки вопросы (не является *decision maker*) или у него самого возникли блокирующие коммуникационные издержки (принципиальные противоречия) с одним из внутренних стейкхолдеров. В этом случае юрист должен понять, какой из стейкхолдеров коммуникационного поля переговоров блокирует совершение сделки, и выйти на прямые переговоры с ним, либо предложить решение, учитывающее его интересы.

#### **Правило 4. «Читать» своего контрагента**

Переговоры — это в первую очередь общение. Поскольку у каждого из участников переговоров имеются свои особенности (ценности и убеждения, потребности и интересы, методы решения бизнес-задач), учет личности контрагента служит залогом успеха любого переговорного процесса.

Чтобы установить личный контакт с контрагентом, говорить с ним на одном языке, юристу важно понять, что за человек находится перед ним; как он мыслит; на каком языке разговаривает; что у него в приоритете (цифры либо отношения между

людьми); какими методами он привык решать свои бизнес-задачи и пр.

В предложенной Михаилом Гринфельдом типологии выделены четыре типа бизнес-мышления:

- *производственное* (основные ценности: продукт, технологии, средства производства и обслуживающий их персонал, качество, понимаемое как соответствие ГОСТУ или СНИПу; методы решения бизнес-задач — технико-технологические);
- *финансовое* (основные ценности: прибыль, маржа, стоимость компании и другие финансовые показатели; методы решения бизнес-задач — финансовые и юридические);
- *финансово-маркетинговое* (основные ценности: уровень продаж, доля рынка, бренд, узнаваемость на рынке и пр.; методы решения бизнес-задач — маркетинговые);
- *коммуникационное* (основные ценности: люди, отношения, коммуникации, ценности компании; методы решения бизнес-задач — коммуникационные).

Определить тип бизнес-мышления достаточно просто — слушайте своего контрагента и пытайтесь понять, что для него важно (на чем он делает акцент в обсуждении; какие ставит задачи и предлагает решения).

Помимо типа бизнес-мышления важно обращать внимание на психологические особенности контрагентов. Постарайтесь определить, кто ваш контрагент: тактик или стратег, сфокусирован ли он на «здесь и сейчас» или уже «живет в будущем»? Как он принимает решения: исходя из собственных убеждений или с оглядкой на авторитетных для него лиц?

Согласно концепции Гринфельда контрагентов в переговорах можно разделить на *конкретных* (хороших тактиков, сфокусированных на настоящем времени, сосредоточенных на деталях, формулировках, аналогиях, примерах и пр.) и *абстрактных* (хороших стратегов, сфокусированных на будущем, мыслящих тенденциями и трендами, концентрирующихся на общей картине).

Кроме того, по типу психологической ориентации участников переговоров можно разделить на *внутренне ориентированных* (самостоятельно определяющих себе цели и задачи, отстаивающих свою точку зрения, считающих правильными те решения, которые выработаны ими самими или в выработке которых они принимали участие, либо те, что случайно совпали с их точкой зрения) и *внешне ориентированных* (ориентирующихся на цели и задачи, поставленные им референтными лицами, способных менять точку зрения вслед за изменением точки зрения референтного лица, считающих правильными решения, выработанные референтными лицами).



У юриста есть всего несколько секунд (и только, если очень повезет, минут) для «прочтения» своего контрагента. Задавайте вопросы, говорите на отвлеченные темы и слушайте, слушайте, слушайте... Лучше всего еще до переговоров посмотреть ленту вашего визави в Фейсбуке, почитать о нем в интернете, внимательно изучить сайт компании и бизнес-аналитику. В интернете и на личных аккаунтах в социальных сетях можно узнать о человеке очень многое, в том числе примерно определить его ценности и интересы.

### **Правило 5. Быть в контакте с самим собой**

Многие юристы считают своей основной задачей установление в ходе переговоров контакта с контрагентом (как раз об этом пойдет речь при рассмотрении следующего, шестого правила), но при этом упускают из виду самое главное — контакт с самим собой...

Есть такая довольно занятная фраза: «Находясь в Чикаго, вы можете позвонить только из Чикаго». В чем ее смысл? Если вы приходите на переговоры в тревоге, нервничаете, переживаете, боитесь или испытываете неуверенность в собственной позиции, опытный переговорщик, как акула, «почует запах крови», и все ваши попытки произвести впечатление уверенного в себе, спокойного и невозмутимого человека будут выглядеть просто смешно. И, наоборот, когда вы настроены агрессивно и готовы стереть в порошок своего оппонента, как бы мило вы ему ни улыбались и ни расспрашивали о его делах, он подсознательно почувствует ваш истинный настрой и примет оборону либо будет «спасаться бегством»...

Любые эмоции нужны и важны в нашей жизни. Однако в переговорах юристу важно сохранять трезвость ума и холодный расчет. Страх, как и агрессия, мешает трезво мыслить и принимать осознанные решения. В таком состоянии мы совершаем импульсивные действия, противоречащие изначальной цели, о чем очень сожалеем в дальнейшем.

Непосредственно перед переговорами попробуйте задать себе следующие вопросы: о чем я думаю здесь и сейчас, что на самом деле тревожит меня, что поможет мне обрести равновесие, уверенность, чтобы достичь намеченной цели? Очень часто нам мешают сосредоточиться совершенно посторонние мысли (о других проектах, проблемах с руководством или коллегами, наши личные ситуации). Осознайте это и усилием воли оставьте все лишнее за дверями переговорной. Кроме того, тревогу может порождать неопределенность, отсутствие должной подготовки к переговорам. В этом случае второе правило вам в помощь — подойдите системно и подготовьтесь к встрече по предложенному



алгоритму. Помимо тщательной подготовки снять страх и тревогу помогает воспоминание о ваших прошлых победах и достижениях, об удачных сделках и просто о приятных моментах в жизни.

С агрессией справиться сложнее. Тут будет уже большим достижением, если вы осознаете, что испытываемые вами сейчас злость / агрессия / ярость мешают вам эффективно вести переговоры. Высшим пилотажем станет осознание истинных причин, породивших это чувство. Задайте себе вопрос: кто или что является первопричиной вашего состояния? Действительно ли в этом повинен ваш контрагент — конкретный человек, сидящий перед вами в переговорной? Честный ответ на такой вопрос может очень вас удивить! Достаточно часто мы проецируем наши негативные чувства на совершенно неповинных людей. При этом первопричиной на самом деле могут служить наша неуверенность в собственной позиции, профессионализме, уязвленное самолюбие, усталость и многое другое.

После того как первопричина вашего деструктивного состояния будет установлена, вспомните о цели переговоров и продвигайтесь к ней в спокойном и конструктивном состоянии. Иногда снять напряжение в ходе переговоров очень эффективно помогает честное признание контрагенту в своих чувствах (но только в доброжелательной и уважительной форме, с использованием так называемых «я-высказываний!»). Например, скажите ему: «Я просто взбешен затягиванием сроков!» или «Я очень злюсь из-за того, что на согласование уходит так много времени!» Контрагент оценит вашу открытость, и напряжение постепенно уйдет.

### **Правило 6. Выстраивать контакт с контрагентом**

Есть мнение, что установление контакта в переговорах тождественно манипуляции. Но давайте представим себе такую ситуацию: вы в чужой стране, и вам нужно добраться из пункта А в пункт Б на такси. Таксист — также иностранец (говорит на чужом для вас языке, использует свою, совершенно незнакомую вам карту района). Считаете ли вы нужным показывать ему свой навигатор на русском? На каком языке станете объяснять дорогу? Ответы очевидны. Цель установления контакта — эффективное взаимодействие, или по-другому — взаимопонимание.

Тип бизнес-мышления и психологические особенности (приведенные при рассмотрении четвертого правила) — это условно национальность вашего контрагента. Ценности, убеждения и методы решения бизнес-задач — язык, который он понимает. Таким образом, если вы будете говорить с представителем коммуникационного типа мышления

о цифрах или технологии производства, установить контакт окажется очень сложно.

У любого бизнес-вопроса и любой правовой коллизии есть разные грани, причем каждая из них нужна и важна для успеха сделки в целом. Если вы повернете бизнес-процесс или правовой вопрос той гранью, которая близка вашему контрагенту, он решит, что вы «свой человек» и с вами можно иметь дело. Поэтому говорите с производственниками — о технологиях и качестве продукта, с финансистами — о прибыли и марже, с коммуникаторами — о людях, связях и команде и т. д. «Конкретным» описывайте подробности, показывайте больше примеров и аналогий, «абстрактным» — общую картину, тренды и тенденции. Для внутренне ориентированных подчеркивайте важность их мнения и позиции, для внешне ориентированных — мнение значимых для них людей.

Если речь идет о конкретных нормах закона или формулировках договора, посмотрите на них системно. Наверняка от включения той или иной формулировки можно получить эффект, который скажется на финансовом аспекте сделки или отразится на производственной составляющей, повлияет на отношения в коллективе или со значимыми для контрагента людьми. Фокус на «правильной» грани эффекта станет залогом успеха в переговорах — только взаимопонимание сторон и хороший контакт позволят вам успешно добраться из пункта А в пункт Б.

### **Правило 7. Создавать конструктивное поле переговоров**

Переговорщики — это в первую очередь люди со своими потребностями и эмоциями. От этого нам никуда не деться, все мы — не роботы.

Бытует мнение о том, что юристам в ходе переговоров лучше избегать любой демонстрации эмоций, так как это мешает трезво мыслить и предательски «подсвечивает» уязвимые места. Чаше всего юристам предлагается в ходе переговоров: не испытывать эмоций; не проявлять эмоции; контролировать эмоции. Однако все указанные стратегии представляются неприменимыми на практике. Эмоции, как и инстинкты, заложены в нас самой природой, мы испытываем их на бессознательном уровне и не в состоянии отключить волевым усилием. Говорить можно только о визуальном отсутствии проявления эмоций. Так, если даже человеку удастся подавить проявление испытываемого им чувства страха, организм все равно среагирует автоматически: расширятся зрачки, участится дыхание, повысится потоотделение, изменится голос и т. д. Опытный переговорщик все равно все это заметит. С контролем над эмоциями дела обстоят аналогично: контролировать



можно не сами эмоции, а их проявление, и то лишь визуально.

Важно понимать, что отрицательные эмоции (страх, гнев, раздражение, унижение, стыд, замешательство, сожаление, смущение, грусть и пр.) являются деструктивными и мешают переговорному процессу, в то время как положительные (заинтересованность, радость, воодушевление, гордость, удовлетворение, спокойствие, энтузиазм, жизнерадостность и пр.), напротив, конструктивны, помогают наладить контрагентам контакт и повышают эффективность переговоров.

Эмоции каждого участника переговоров создают особое поле. Оно может быть конструктивным, способствующим эффективному взаимодействию участников переговоров либо, наоборот, — деструктивным, блокирующим достижение согласия между ними.

Очевидно, что разногласия эффективно разрешаются только на положительных эмоциях. Следовательно, цель юриста в ходе переговоров заключается не в том, чтобы контролировать свои и чужие эмоции (это практически невозможно, особенно в отношении других людей), а в том, чтобы создать общее конструктивное поле переговоров и вызвать у участников переговорного процесса положительные эмоции. На первый взгляд, все это очень просто, а как обстоит дело на практике?

Для создания конструктивного поля переговоров опытные переговорщики используют метод основных потребностей (речь идет о социальных потребностях), согласно которому большинство эмоций, возникающих в процессе переговоров, порождается следующими основными потребностями:

- *в признании* (людям важно, чтобы их ценили, хвалили, отдавали должное их квалификации, опыту и пр.);
- *аффилиации* (люди нуждаются в теплых, доверительных отношениях с друг с другом, хотя бы нравиться и вызывать доверие);

- *автономии* (людям, особенно внутренне ориентированным, важно, чтобы окружающие признавали их свободу в принятии решений, считались с их мнением, уважали личные границы);
- *признании их статуса* (людям важно, чтобы окружающие признавали их положение, статус, позицию, должность и пр.);
- *признании их роли* (людям важно реализовывать личностный потенциал благодаря роду своих занятий, понимать значение того, чем он занимается, и видеть, что другие ценят их роль в общем процессе).

Удовлетворение этих потребностей у себя и у других создает положительный эмоциональный фон общения и, соответственно, формирует конструктивное поле переговоров. Игнорирование данных потребностей, напротив, вызывает отрицательные эмоции и создает деструктивное поле. К игнорированию указанных основных потребностей очень часто прибегают манипуляторы, чтобы вывести контрагента из равновесия и сделать его максимально уязвимым, но об этом речь пойдет в следующей статье.

Для эффективных, успешных переговоров юристу (совместно с клиентом) важно создать атмосферу максимального удовлетворения всех перечисленных потребностей у участников переговоров. Выражайте симпатию по отношению к своим контрагентам, высоко оценивайте их квалификацию, статус и роль в проекте, считайтесь с их мнением. При возникновении тупиковой ситуации в ходе переговоров подумайте о том, что может вызвать положительные эмоции у вашего контрагента и команды в целом: мысль о признании руководства, престижности совершаемой сделки, значимости его личного мнения, а может быть, просто перерыв, отдых или удачная шутка... Создавайте конструктивное поле переговоров — в нем его участники найдут выход даже из самой, казалось бы, безвыходной ситуации! ■

