

Переговорные навыки адвоката: психология и немного математики

Переговоры — один из ключевых видов деятельности адвоката. Адвокаты ведут переговоры с доверителями, с другими адвокатами, представляющими интересы своих клиентов, с процессуальными противниками. Умение их вести во многом определяет успех профессиональной деятельности адвоката. Не случайно, согласно прогнозам аналитиков World Economic Forum, в числе десяти наиболее востребованных компетенций в 2020 году названо умение вести переговоры.



Л. А. Скабелина,
канд. психол. н., доцент
каф. адвокатуры МГЮУ
им. О.Е.Кутафина

В силу своей профессии я всегда обращала внимание на психологическую составляющую переговоров. Очевидно, что в них наиболее успешен более психологически компетентный адвокат. Но есть в переговорах и элемент математического расчёта и в сочетании этих двух подходов мне видится вдохновляющая перспектива.

Любопытен подход к переговорам с использованием математической теории игр. В ней выделяют переговоры с нулевой суммой, т. е. когда одна сторона — выигрывает, а другая — проигрывает, и переговоры с ненулевой суммой. Переговоры с нулевой суммой это такие переговоры,

в результате которых одна сторона может получить что-то лишь в том случае, если другая теряет что-то равное. Переговоры с нулевой суммой для выигравшей стороны требуют усилий по сохранению результатов либо предполагают прекращение всех отношений. Судебное решение, как правило, таким и является — в нем одна сторона выигрывает, а другая — проигрывает. Проигравшая сторона, чувствуя себя обманутой, использованной, несправедливо наказанной, может мстить, препятствовать исполнению решения суда, не пожелать больше никогда общаться с победителем в споре. Некоторые переговоры могут заканчиваться таким же результатом. Когда сторонами в конфликте являются родственники это может иметь трагические последствия.

Переговоры с ненулевой суммой могут быть с положительным или отрицательным результатом. В первом случае обе стороны довольны достигнутыми соглаше-



ниями, они являются взаимовыгодными, и усилия по их соблюдению практически не нужны. Во втором случае — обе стороны проигрывают, срabатывает принцип «не мне — значит никому».

Часто, отправляясь на переговоры, адвокат стремится выбрать стратегию поведения оптимальную для своего доверителя. То же самое делает и представитель противоположной стороны. И переговоры превращаются в сражение, где побеждает сильнейший. Победа одной стороны в таком случае соответствует поражению другой. В теории игр такая ситуация называется игрой с нулевой суммой.

Припоминается так называемая «дилемма заключенного». Когда двое преступников, обвиняемых в одном преступлении, допрашиваются по отдельности. Если один из них свидетельствует против другого, а другой молчит, то первый освобождается, а второй получает 10 лет тюремного

заключения. Если оба свидетельствуют друг против друга, то оба получают по 2 года. Если оба молчат, то получают по 0,5 года тюрьмы.

Первый вариант приводит к результату с нулевой суммой. Победа одного означает проигрыш другого (выигрыш-проигрыш). Наиболее выгодной является третья стратегия, в результате которой побеждают оба (выигрыш-выигрыш). Получается, что выигрывает тот, кто думает не только о себе, но и о другом.

Так и в переговорах принятие позиции, предложенной одной стороной, часто не является оптимальным вариантом разрешения конфликта. Поиск взаимовыгодного варианта, устраивающего обе стороны, является приоритетным.

Рассмотрим возможности нахождения варианта соглашения, соответствующее интересам обеих сторон в споре.

- *Успех переговоров напрямую связан с гибкостью переговорной позиции сторон*

Если переговоры проводятся адвокатами — представителями сторон в споре, то достичь договоренности можно только при условии пересечения переговорных позиций сторон.

Зона переговорной позиции — это предложения по решению конфликта от минимально приемлемых до максимально желательных. Чем шире эта зона, тем больше вероятности пересечения позиции с оппонентом, а значит — выше вероятность достижения договоренности. Если эти позиции не пересекаются, то взаимоприемлемое решение невозможно.

Например, если каждый из разведенных супругов настаивает на проживании ребенка только с ним и не согласен ни на какие компромиссы, то достичь договоренности переговорщики не смогут, какими бы психологическими техниками они ни владели!

А если делится имущество, например, денежный вклад размером в 1 миллион рублей, и одна сторона готова согласиться на сумму от 500 до 600 тысяч,

а другая — от 450 до 550 тысяч, то взаимоприемлемое решение возможно. Оно находится в зоне от 500 до 550 тысяч. И задача-минимум переговорщика в таких переговорах — выяснение зоны переговорной позиции другой стороны и достижение соглашения в зоне пересечения позиций; а программа-максимум — нахождение в этой зоне самого выгодного для своего доверителя решения. Для первой стороны это будет 550 тысяч, для второй — 500.

На практике предметом переговоров адвокатов является большее количество спорных объектов. И успех таких переговоров напрямую связан с гибкостью переговорной позиции сторон. А для этого еще на этапе подготовки к переговорам необходимо «расшатать» позицию доверителя, изучив его интересы (потребности, мотивы) и предложив различные варианты их удовлетворения.

Для чего матери нужна доля в квартире умершего сына? Как вложение денег и материальная гарантия на случай дорогостоящего лечения? Или она беспокоит-

ся за внучку, чтобы её интересы в случае замужества невестки не были ущемлены? Или, может быть, она хочет отомстить невестке за ненадлежащий уход за сыном, ускоривший, по ее мнению, его смерть? Выяснение мотивов доверительницы позволит сформулировать более гибкую переговорную позицию, а значит увеличит шансы на успех в переговорах.

Даже в ситуации определения места жительства ребенка возможны варианты достижения соглашения. Если постоянным местом проживания ребенка будет квартира матери, то, например, с отцом он сможет проводить все выходные и один месяц в году во время отпуска отца в месте по его выбору. Или, при определении постоянного места проживания ребенка с отцом, все выходные и праздники с матерью плюс 2 раза в год 2-недельный отпуск, оплаченный бывшим супругом в месте по её выбору. Вариантов может быть множество. Обсуждая их со своим доверителем, адвокат обеспечивает результативность будущих переговоров.

Если в ходе переговоров выясняется, что пересечение переговорных позиций отсутствует, то эта встреча может стать лишь раундом в переговорном процессе. Актуальным тогда становится донесение в ходе первого раунда переговоров (встречи) своей позиции в наиболее приемлемой для оппонента форме и ее аргументация. Делается это для того, чтобы адвокаты-представители оппонента в свою очередь донесли позицию до своего доверителя. Если форма позиции приемлема для оппонента и аргументы учитывают его потребности, то возможно изменение переговорной позиции оппо-

нента, расширение ее зоны, позволяющее в следующем раунде переговоров найти взаимоприемлемое решение.

Рассмотрим ситуацию с делением денежного вклада. Предположим, зона пересечения переговорных позиций отсутствует: одна сторона хочет получить от 550 до 600 тысяч, и другая — от 550 до 600 тысяч из миллиона. Представители сторон долго и безрезультатно могут спорить о справедливости, об обоснованности позиции доверителя, но это ни к чему не приведет.

Поскольку заранее вы не можете знать о переговорной позиции оппонентов, то, готовясь к переговорам, необходимо оговорить возможные варианты дополнения позиции в ходе переговоров. Например, первая сторона готова выплатить 450 тысяч второй стороне сегодня же и наличными. Возможно, на таких условиях вторая сторона и согласится заключить соглашение. Или вторая может предложить требуемые первой 550 тысяч, но с рассрочкой выплаты в течение года. Такие возможные варианты адвокату необходимо оговорить со своим доверителем еще на этапе подготовки к переговорам.

Что же касается самих переговоров, то для их продуктивности адвокату необходимо в первую очередь выяснить переговорную позицию оппонентов, определить зону пересечения с позицией своего доверителя и сделать оптимальное предложение. Если зона пересечения отсутствует, то изложить свою позицию с возможными вариантами и аргументацией (с учетом интересов оппонента) для доведения до сведения противополо-

ложной стороне спора. Получается, что задача номер 1 в переговорах — выяснение позиции оппонента, т. е. устранение ситуации неопределенности относительно истинных намерений оппонента. Случается, что она превосходит ваши ожидания, и тогда останется только сыграть снисходительное согласие с ней. Так, представим себе, что в споре о разделе миллиона первая сторона готова предложить от 500 до 600 тысяч, а вторая — согласиться на сумму от 450 до 550. Тот, кто первый поймёт позицию максимум-минимум другой стороны, тот сделает оптимальное для своего доверителя предложение. Если первая сторона раньше выяснит это, то может милостиво согласиться с предложением в 550 тысяч. Еще и выторговать какое-нибудь дополнительное условие. Если вторая сторона первой поймёт позицию первой стороны, то, предложив 500 тысяч другой стороне, добьется оптимальных условий для своего доверителя.

На практике одной из распространенных тактических ошибок переговорщика является его стремление как можно скорее донести свою позицию до противоположной стороны. Считая ее абсолютно правильной, обоснованной, такой переговорщик торопится изложить ее на переговорах.

Задача номер 2 — выяснение интересов (мотивов, потребностей) оппонента. Это необходимо для того, чтобы при отсутствии зоны пересечения позиций переговорщиков изложить свою позицию так, чтобы она соответствовала им. Интересы оппонента — это рычаги воздействия для «расшатывания» его позиции. Проблема выполнения этой зада-

чи заключается в том, что между вами и оппонентом имеется посредник — адвокат, представляющий его интересы. И мотивы противоположной в споре стороны вы сможете узнать от него, либо от вашего доверителя. И тот, и другой источник информации в силу определенных обстоятельств не может объективно их оценить и изложить. Поэтому очень важно максимально абстрагироваться от их версий событий и взглянуть на ситуацию объективно.

Условно говоря, в конфликте есть взгляд одной стороны на спор и взгляд другой стороны. Адвокатам хорошо знакомо насколько по-разному может восприниматься одна и та же ситуация участниками спора. Для выяснения истинных интересов оппонента адвокату необходимо «подняться» над этими противоположными позициями участников и взглянуть на ситуацию максимально объективно. Только так можно определить интересы (мотивы, потребности) противоположной стороны спора, сделать оптимальное предложение и заключить взаимовыгодное соглашение.

Типичной ошибкой неопытных переговорщиков является игнорирование интересов другой стороны.

Задача номер 3 — сформулировать и аргументировать свою позицию с учетом интересов противоположной стороны. Одно и то же можно сказать по-разному. Всем знаком пример со стаканом воды, про который можно сказать, что он наполовину полон или наполовину пуст. Так и позиция может быть сформулирована по-разному. Так, если выяснилось, что доля в квартире невестки нужна свекрови

для гарантии соблюдения прав внучки, то можно предложить оформить эту долю на внучку. Понимая истинные намерения оппонента, проще сформулировать взаимовыгодное предложение.

Представляется, что жесткие формулировки, шантаж, ультиматумы неуместны в переговорах с положительной суммой. Для достижения долгосрочного взаимовыгодного мира необходима позиция уважения к интересам оппонента.

Нетрудно заметить, что есть адвокаты, которые умеют договариваться, а есть те, которым переговоры даются с большим трудом. Может это врожденный дар и научиться договариваться невозможно? Психологи говорят об обратном. Адвокатам можно и нужно учиться вести переговоры, успешно коммуницировать, предлагать взаимовыгодные условия.

Такую возможность адвокаты получают на тренингах, формирующих переговорные навыки. В игровых ситуациях, когда не страшно ошибиться, они пробуют новые техники ведения переговоров, защиты от манипуляций. Тренинг «Переговорные навыки адвоката» (ведущие — С.Ю. Макаров, Л.А. Скабелина), стартовавший в июле 2017 г., доказав-

ший свою востребованность, уже вышел за пределы Москвы и Московской области, проводился в АП Калужской области и АП Ставропольского края.

Авторы тренинга завершают подготовку дистанционного курса по переговорам. Он будет выложен на учебной платформе Школы адвоката Адвокатской палаты Ставропольского края. Желающие смогут, зарегистрировавшись, осваивать теорию подготовки и проведения переговоров. Изучение материалов, предлагаемых на курсе, даст возможность сократить количество теоретического материала, который предлагается участникам переговорного тренинга. Освободившееся время можно будет потратить на практические упражнения по отработке навыков ведения переговоров.

Адвокатскому сообществу предстоит в скором времени принять Стандарты повышения квалификации адвокатов. И современные условия, новые информационные технологии диктуют необходимость использования новых форм обучения адвокатов. Все они расширят возможности для личного и профессионального роста адвоката, сделают доступнее ресурсы самосовершенствования. •

Фото: Евгений Синкевич

- *Для достижения долгосрочного взаимовыгодного мира необходима позиция уважения к интересам оппонента*