

ИГОРЬ ВОРОПАЕВ

НЕ СВА Я ШКА

The title 'НЕ СВА Я ШКА' is rendered in a bold, white, sans-serif font. The letter 'Я' is highlighted in red. A grey sphere is positioned behind the 'Я' and the 'Ш'.

СИСТЕМА РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ
ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ
НАЧАЛЬНЫЙ ЦИКЛ

Игорь Воропаев

**Система развития навыков
деловой коммуникации
«НевалЯшка». Начальный цикл**

«Автор»

2023

Воропаев И.

Система развития навыков деловой коммуникации «НевалЯшка».
Начальный цикл / И. Воропаев — «Автор», 2023

"НевалЯшка" - простая и действенная система, не только для развития навыков делового общения. Это еще и база, обеспечивающая фокусировку внимания и устойчивое психологическое равновесие в условиях бизнес-коммуникации. Причем, развивать эти навыки предлагается прямо в рамках рабочих процессов, делая их более осознанными.

Содержание

Вместо введения	5
Зачем эта книга, или что такое «НевалЯшка»?	5
Часть 1	10
Цель	10
Убедить нельзя проиграть	14
Я вам пишу...	16
Понимание или «ЧТО» нужно для того, чтобы нас поняли	18
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Игорь Воропаев

Система развития навыков деловой коммуникации «НевалЯшка». Начальный цикл

Вместо введения

Зачем эта книга, или что такое «НевалЯшка»?

Искренне убеждён, что мысли, изложенные в этой книге, будут полезны любому менеджеру, деятельность которого связана с деловым общением. Любому, кто имеет намерение разобраться, почему тренинги, семинары и прочие скорострельные программы по развитию так называемых мягких навыков не приносят ожидаемых плодов, почему не работают рекомендации, в последнее время наводнившие интернет-ресурсы и литературу, а главное – как эти навыки можно действительно развить. Она будет полезна тем, кто хочет приобрести ряд преимуществ в развитии навыков деловой коммуникации, получив простые и понятные ключи к системе развития этих навыков. Ведь действительность показывает, что то, о чём пойдёт речь в этой книге, многие просто пропускают.

Небольшой акцент здесь будет сделан в сторону юристов, но это ни в коей мере не снижает значимость предлагаемой системы для профессий и направлений, чей род деятельности связан с межличностным общением. Такой ориентир взят, поскольку именно юристы наиболее подвержены профессиональной деформации в коммуникативном плане. Нормы закона, судебная практика и прочая довольно специфичная профессиональная среда активно влияют на поведенческую матрицу юристов и выводят их в обособленный анклав со своим языком и правилами. Это в свою очередь накладывает отпечаток на манеру общения юристов с другими службами, контрагентами и заказчиками. Зачастую этот отпечаток совсем не позитивный. Ну кто не слышал негодующих восклицаний о специфичности изложения своих мыслей поданными Фемидами? А может и сам поминал их ласковым словечком. К тому же я и сам юрист, и мне проще рассматривать те или иные ситуации на примерах, имевших место в моей профессиональной деятельности.

Как уже упоминалось, я – юрист. Я действительно люблю свою профессию. Потому на протяжении практически всей своей двадцатилетней профессиональной деятельности занимался развитием направлений, улучшающих работу юристов. Сейчас речь идёт не об улучшении цифровых показателей того или иного юридического подразделения или совершенствовании сугубо профессиональных навыков самих юристов, которые принято именовать импортным: «hard skills». Хотя они тоже вряд ли могут улучшаться сами по себе, всё требует развития. Они тоже имеют под собой определённые методики, но не они будут предметом этой книги. Речь идёт об эффективности работы юриста как бизнес единицы, повышении внутреннего его КПД, как соотношения прилагаемых усилий для достижения результата к весу самого результата. Тут лично для меня в приоритете было не так много направлений. Выделено было всего лишь два: сокращение затрат, времени, усилий, ресурсов на подготовку документации правового характера и сокращение затрат на взаимодействие с заказчиком, как с внешним, так и с внутренним.

Под заказчиком здесь понимается любой субъект внешний или внутренний, который не является этим самым юристом. Проще говоря – любой, кто не идентифицируется сознанием как собственное «Я», включая коллег из того же подразделения. Для исключения дифференциации заказчиков на внешних или внутренних, а также для снятия вопросов о тех субъектах, которые к заказчикам не относятся, но тоже взаимодействуют с юристом или менеджером, назовём всех, кто с ними коммуницирует, одним термином «оппонент».

С первым направлением по сокращению времени и ресурсов на подготовку юридических документов была призвана помочь автоматизация подготовки этих документов. Хотя используемая мной методика построения автоматизированной документации правового характера весьма интересна и позволяет адаптировать под неё практически любой юридический документ, будь то: договор, претензия, иск, жалоба или юридическое заключение, сейчас она затрагиваться не будет. Это совсем другой проект с названием другой русской народной игрушки.

Для продвижения второго направления «повышение эффективности работы с оппонентами» потребовалась разработка системы деловой коммуникации.

Именно так, потребовалась и именно система. Но обо всём по порядку.

Объективно всем понятно, что неправильно построенное деловое общение весьма негативно отражается на результатах приложенных усилий. Наверняка многим приходилось сталкиваться с ситуацией, когда переговоры по одному и тому же проекту (вопросу, сделке) раз за разом заходят на новый круг, порой из-за несогласия по незначительным условиям. В очередной раз не смогли договориться. На лицо сбой коммуникации. Конечно, рано или поздно договорятся, но кто-нибудь когда-нибудь считал потери от такой организации взаимодействия? Каковы потери от упущенной выгоды из-за растянутого во времени проекта? Сколько на участие в подобной циклической забаве потрачено времени и усилий менеджеров и юристов различных уровней, если перевести всё это в денежный эквивалент? Очевидно, что эффективность при такой коммуникации оставляет желать лучшего.

Наверняка многие слышали похожие эпитеты: «юристы для бизнеса», «вернуться лицом к бизнесу» и тому подобное. Если не слышали, вкратце объясню, это означает, что в адрес юридических подразделений выставляются претензии в том, что они превратились в бюрократическую систему, которая своими запретами тормозит славный локомотив бизнеса. Не мешало бы юристам изменить свой подход к правовому сопровождению и начать уже играть в унисон с остальными скрипками делового оркестра. То есть, не просто декларировать нормы закона, объясняя почему именно так делать нельзя, а принимать деятельное участие в бизнес-процессах, помогая находить, а ещё лучше предлагая заказчикам оптимальные пути решения задач, естественно в рамках правового поля.

Разумеется, это родилось не на пустом месте, и претензии, надо признать, не всегда были обоснованными. Подданные Фемиды по ряду причин действительно зачастую ограничиваются формальным подходом к решению вопросов, поставленных перед ними бизнесом. Бюрократизация порождает увеличение потерь не только временных ресурсов. Как известно, время – деньги.

Можно выделить массу причин этого явления. Например, в качестве основной может выступить наличие трений между различными структурными подразделениями одной организации. Причинами этих трений может служить неправильная постановка целей подразделениям при каскадировании на них общей цели организации или разграничение между ними ответственности за использование бюджета. Поскольку всё это запросто может привести к тому, что подразделения будут любыми способами стараться выполнить свои установки. А эти способы, как правило, не учитывают возможные риски и задачи смежных подразделений. И тут в роли «естественной» защиты в качестве механизма сдерживания выступают регламенты и законы, то есть, включается та самая бюрократия.

Можно рассмотреть и такой вариант, когда под бюрократической «защитой» прячется нежелание выходить за рамки регламентов и брать на себя ответственность. Разумеется, в этом случае формируются претензии в отсутствии вовлечённости в бизнес-процессы, зато не нужно отвечать за «самодеятельность». Ведь так проще и надежнее, а главное – безопаснее.

Разговор зашёл о претензиях вовсе не с целью выявления причин зарождения бюрократических процессов. Они очевидны. Обращение к «защите», как к дополнительной опоре, всегда являлось следствием неустойчивого положения, возможно даже страха. Наличие подобных претензий наглядно показывает отсутствие единодушия в сотрудничестве между участниками бизнес-процессов. И такая картина присуща не только взаимодействию с правовыми функциями. В жизни множество примеров нарушения коммуникации между самыми различными подразделениями. Это значит, что навыков деловой коммуникации участникам бизнес-процессов откровенно не хватает.

Но, наличие претензий со стороны внешних подразделений, всего лишь одна сторона медали. Оказывается, имеющимися у юристов навыками не совсем доволен и сам руководящий состав юридических функций. Он сетует на то, что на рынке труда всё тяжелее и тяжелее найти подходящие кадры. Само собой, под «подходящими» подразумеваются вменяемые, адаптированные к текущим реалиям и вооружённые не только жёсткими, профессиональными, но и так называемыми «мягкими» навыками, специалисты. То есть профессионалы с большой буквы, соответствующие самым взыскательным требованиям работодателя. А получается, что таких профессионалов на рынке почему-то недостаточно.

Может потому, что в стенах учебных заведений никто не объясняет будущим юристам, что в мире бизнеса существует множество различных подразделений или даже организаций, потребности которых юридическая функция должна обслуживать. Может потому, что никто не вкладывает в них основ понимания системы взаимодействия между бизнес-единицами. В результате у выпускников юридических альма-матер складывается устойчивое впечатление, что всё вращается исключительно вокруг них. А это никоим образом не направлено на нивелирование шероховатостей в отношениях с окружающим миром. И вот они-то и оказываются основным контингентом на рынке труда. Представьте себе реакцию вчерашних выпускников, столкнувшихся с реальностью, в которой им отведено совсем не центральное место.

С позиции же руководителей правовых функций предполагается, что на работу придёт не вчерашний выпускник учебного заведения, а его уже потёртая жизнью, обогащённая опытом и «продвинутой» версия. Откуда же берутся такие предположения? Ни разу не встречал ни одной организации, в которой существовал хотя бы самый примитивный курс развития коммуникативных навыков. А если нет в организациях таких направлений, то вряд ли стоит рассчитывать на то, что юрист приобретёт где-то на стороне то, чего нет.

Неоднократно приходилось слышать от руководителей сетования на то, что они «воюют» со своими подчинёнными, требуя от них более простой и более понятной коммуникации, но те упорно продолжают творить в духе дедов и прадедов. Это очень показательный момент во всех своих проявлениях. Одни «воюют» и вместо разрешения ситуации: определения проблем, выявления их причин и выработки инструментов устранения этих причин, своими абстрактными требованиями пытаются отвоевать хоть какой-то результат. Вторые – если смутно и догадываются, что против них ведутся боевые действия, то не понимают, что именно от них хотят, поскольку не знают, как выполнять эти требования, ведь со стороны руководства конструктивной информации не приходит. Им никто не дал представления о том, что именно должно в итоге получиться, и каким образом этого можно достичь. Потому продолжают действовать так, как их научили в институтах, как научил опыт, ни секунды не сомневаясь в том, что действуют правильно. Вот и получается парадокс, когда «верхи не знают, а низы не могут».

Получается, что в программах профессиональных учебных заведений есть некоторые бреши, в организациях также отсутствуют направления развития навыков делового общения

как бизнес явления, а необходимость в нём есть и есть претензии. Вот так сформировалось понимание в объективной необходимости развития коммуникативных навыков. Естественно, мысль это не новая. О «мягких» навыках и пользе владения ими писалось и говорилось достаточно много. Казалось бы, очевидная вещь, есть потребность, бери и развивай. Тонны литературы и километры видео тебе в помощь. Всё это выглядит просто до определённого момента, пока не возникнет вопрос, как именно эти навыки можно развить? Каким образом руководитель, готовый развивать свою команду, юрист или менеджер, готовый раздвинуть границы своих возможностей, действительно может это сделать?

Ещё в 2015 году я у себя в подразделении разрабатывал концепцию, направленную на устранение трений юристов с заказчиками. Предполагалось создать на базе правовой функции так называемую «зону комфорта» для бизнеса, фокусы которой сводились к персонализации работы с заказчиком, предложению решений при выявлении правовых рисков, простоте общения, снятию бюрократических барьеров, упрощению документооборота и прочая, прочая. В общем планировалось сделать так, чтобы к юристам хотелось идти. Не вышло. Причина очень простая – отсутствие системы развития. Спонтанный интуитивный подход в этом деле – неважное подспорье.

Тренинги, вебинары, стримы, марафоны по развитию коммуникативных навыков, легко жонглирующие модными терминами класса: «осознанность», «критическое мышление», «креативное мышление», «эмоциональный интеллект» и так далее, не рассматривались изначально. Мероприятия, обещающие повышение навыков разрешения любой напряжённой ситуации, являются не более чем коммерческими спекуляциями, усиленно эксплуатирующими объекты спроса и совсем не ориентированы на практические направления. Позже мы рассмотрим каждое из них, и вы сами убедитесь, что это именно так.

Литературы разной направленности издано очень много, но единственное, чего в ней не хватает – это единого и чёткого представления, способного уложиться в систему развития. И совсем отсутствует литература для развития необходимых навыков в самостоятельном режиме из категории «бери и делай». Так как быть тем, кто хочет стать несколько лучше в части умения общаться, если отсутствует хоть какая-нибудь приемлемая система?

Очевидно, что для решения озвученной задачи необходима несколько иная концепция. Так появилась идея сформировать систему, позволяющую обучить юриста и вообще любого, кто пожелает, нескольким базовым основам, принципам и алгоритмам, используя которые, тот сможет удерживать устойчивую эмоциональность и адекватное взаимодействие. В дальнейшем этот базовый инструментарий можно расширить и совершенствовать предметно. Но в основе всё-таки рассматривалось формирование именно базового поведенческого набора, достаточного для успешного делового общения. Причём формировать эту базу предполагалось путём интеграции механизмов развития навыков непосредственно в трудовые процессы. Поэтому правильнее назвать эту книгу методическим пособием. Общение – это категория навыков, развить которые одними лишь знаниями, без изменения своей поведенческой матрицы абсолютно невозможно.

«Ты хочешь создать юридических терминаторов?» – пошутила одна из моих знакомых, оценив эту идею. В каждой шутке есть доля шутки. Система развития коммуникационных навыков получила название «НевалЯшка». НевалЯшка – детская игрушка-кукла, которая при отсутствии внешнего воздействия находится в состоянии устойчивого равновесия. Устойчивым является такое равновесие, при котором выведенная из него система возвращается в своё первоначальное положение, которое занимала до придания ей импульса. Как в физике смещение центра тяжести к основанию обеспечивает наибольшую устойчивость, так и в этой системе базовые основания и принципы предназначены для обеспечения психологической и профес-

сиональной устойчивости. При достаточной устойчивости отсутствует необходимость в дополнительной опоре.

В жизни достаточно импульсов, которые постоянно пытаются вывести нашу систему из равновесия, и всё, что мы можем им противопоставить – это вернуть её в состояние покоя. И чем быстрее мы сможем это сделать, тем лучше. Как в последствии выяснилось эти навыки необходимы не только юристам, они совсем не лишними будут и для других профессий, содержащих в своём функционале деловую коммуникацию. Изложенная в этой книге методика если не о том, как стать терминатором в коммуникации, то как минимум о том, как научиться пребывать в состоянии равновесия, причём устойчивого.

И речь в ней пойдёт не о нейролингвистическом программировании или прочих манипулятивных практиках.

Часть 1

Цель

– Сто раз уже ему объясняли, что это не по закону! Ничего не понимает! – в очередной раз возмущается юрист, глядя в спину удаляющемуся и кипящему от негодования заказчику.

– Подозреваю, что меня послали, но не уверен, что в нужном направлении. От их «птичьего» языка мозг кипит. Эти нехорошие люди меня вообще не слышат, – выпускает пар заказчик, в десятый раз перечитывая заключение юриста.

И то и другое не ново, но наглядно иллюстрирует сбой в коммуникации. Казалось бы, в чём проблема?

Для юриста проблема в том, что заказчик раз за разом приходит с одним и тем же вопросом несмотря на то, что уже неоднократно получал отказ в согласовании не предусмотренных законом действий. Для заказчика проблема в том, что каждый раз он получает один и тот же ответ, который ему сложно понять из-за специальной юридической терминологии.

Казалось бы, решение вопроса на поверхности: юристу нужно предложить заказчику законный способ достижения цели и переписать заключение простым «человеческим» языком без профессиональной риторики. Именно концепцию: «будь проще, и к тебе потянутся», мы использовали в проекте, когда пытались сделать из юридического подразделения «зону комфорта» для бизнеса. Вроде бы всё правильно, используй русский язык без специфических профессиональных вкраплений, и тебя поймут. Но так ли всё на самом деле?

Тем, кому я давал эту методику, я всегда изначально задавал один вопрос: «для чего мы говорим или пишем»? Уточню, что вопрос задавался в контексте именно делового общения. Особенно широким спектром вариантов ответы не отличались. «Чтобы удовлетворить запрос заказчика» (если речь идёт об ответе на чей-то запрос), «Для того, чтобы донести свою мысль (позицию)», «Чтобы выразить своё мнение», «Чтобы меня услышали», «Чтобы меня поняли», и всё в том же духе. Попробуйте сами дать ответ на этот вопрос. Какова ваша версия?

Давайте рассмотрим все эти ответы подробнее. Что именно они подразумевают?

Когда речь идёт о защите интересов в суде, то написание искового заявления, отзыва, жалобы и прочих процессуальных документов, оглашение речи в защиту своей позиции, чей запрос это удовлетворяет? Судьи или другой стороны в процессе? Понятно, что заказчиком являются совсем не они, а тот, чьи интересы юрист самоотверженно и профессионально защищает. Но коммуникация юриста в этом случае адресована в первую очередь судье, а не заказчику. Удовлетворяет ли юрист своим иском или спичем потребность судьи? Сильно сомневаюсь, не говоря о том, что суды такие запросы априори не формируют. Скорее, судьи были бы только рады уменьшению круговорота исков в природе. Может быть это запрос другой стороны процесса? Уверен, её представитель предпочёл бы чтобы юрист вообще молчал в суде, а ещё лучше – заявил ходатайство о рассмотрении дела без участия его стороны, забыв предоставить отзыв на иск. То есть очевидно, что версия с удовлетворением чьего-то запроса актуальна не во всех случаях.

Многие почему-то уверены в том, что если коммуникация будет понятной, если оппонент их «услышит», что в данном контексте подразумевает знак равенства, то это разом устранил все возможные коммуникативные сбои. Поэтому безжалостно эксплуатируют это направление, так и оставаясь в шаге от очевидного. Глухой судья или юрист контрагента, впрочем, как и заказчик, явление в жизненных реалиях весьма редкое, поэтому даже не сомневайтесь в том, что вас услышат.

С пониманием сложнее. Рудиментарное желание юристов блеснуть профессиональным термином, впитанное вместе со знаниями в стенах образовательных учреждений, многим до сих пор представляется обязательной профессиональной фишкой, выгодно отличающей юристов от прочего мира. Отличающей – это под большим сомнением, а «выгодно» вряд ли тут вообще уместно, а вот отгораживающей – это устоявшийся факт. Припечатанный «крепким» юридическим термином заказчик, потративший время на его перевод с помощью всемирной паутины, сильно умерит желание общаться с таким юристом ещё раз. А знаете, что самое забавное в этой ситуации? То, что человек, который не понимает, что до него хотят донести, считает тупым совсем не себя.

Изложение своих мыслей понятным способом безусловно важно и действительно является одной из основополагающих составляющих коммуникации, но не единственной и далеко не решающей. Потому некоторые тренинги, эксплуатирующие простоту передачи информации как панацею от сбоев коммуникации, со спокойной душой можно отнести в разряд софистических. Ну, услышали вас и даже поняли, а потом в сто первый раз пришли с тем же самым вопросом. Или судья вас понял и отмахнулся от вашего мнения, потому что на данный предмет у него сформировалось своё собственное. Это была ваша цель?

Про «донести мысль» вообще получается говорильня ради говорильни. Выпустил то, что не воробей, а дальше трава не расти? Тогда нечего удивляться если и в двухсотый раз придут.

Так какова же цель деловой коммуникации?

Давайте определимся сразу, **целью деловой коммуникации является принятие адресатом мысли (позиции) индуктора**. Именно так, повторю – принятие вашим оппонентом вашей позиции. И никак иначе. Запомните это раз и навсегда, а то и запишите, чтобы не забыть. Это краеугольный камень делового общения. В противном случае смысла что-либо писать или открывать рот нет никакого. Мы хотим не просто донести до оппонента нашу мысль, не просто чтобы он её понял (и выкинул в мусорное ведро), нам обязательно нужно, чтобы он с ней согласился. Чтобы он её принял.

В бытовом общении принятие мысли индуктора не обязательно будет являться целью. Здесь мы запросто можем позволить себе просто так ни о чем поговорить с друзьями-приятелями. Иногда переливание из пустого в порожнее само по себе может являться целью, если, например, нужно скоротать время. Но в ряде случаев даже на бытовом уровне мы хотим, чтобы нашу позицию приняли, с ней согласились, а может быть даже проявили соучастие. К примеру, когда жалуемся другу или подруге на соседа, решившего начать ремонт с пяти утра в воскресенье.

У деловой же коммуникации цель есть всегда, всегда от вас что-то хотят, или хотите что-то вы. И разумеется, все надеются, что их позиция будет принята тем, кому она адресована. Иначе просто зачем?

Поэтому все дальнейшие рассуждения и алгоритмы будут выводиться из этой концепции. И первым, что необходимо сделать для дальнейшего продвижения вперёд – это повесить на видном месте перед глазами, например, на монитор, яркий стикер с вопросом: **«Что именно от меня хотят?» / «Что хочу я?»** Можно заменить этот вопрос другим, например, **«Какова цель?»** Главное, чтобы вы знали, что при выполнении трудовых функций ничего не бывает без цели, и этот вопрос является для вас маркером, побуждающим определить эту цель.

Учитывая глобальную роль телефона в нашей жизни и объём коммуникаций, которые осуществляются с его помощью, рекомендую аналог такого стикера разместить в качестве заставки на телефон, чтобы этот вопрос крутился у вас в голове, когда вы отвечаете на звонок или общаетесь в мессенджерах.

Теперь, когда к вам будет приходиться почта с очередным запросом, или заказчик придёт или позвонит по телефону в сто второй раз, эти стикер или заставка напомнят вам о необходимости понять, что именно от вас хотят. Или заставит задуматься о том, чего же в действи-

тельности хотите вы от своего оппонента. Не поленитесь, если есть возможность, запишите полученный результат вашей аналитической обработки, зафиксируйте цель коммуникации. Не «и так запомню», а именно зафиксируйте и держите в поле зрения в течении всего времени общения. В дальнейшем это поможет в самой коммуникации.

Я вас уверяю, вы очень удивитесь тому, какой эффект получите всего лишь спустя месяц постоянного использования этой практики.

Вдруг окажется, что заказчик все предыдущие разы приходил к юристу совсем не за отказом. Вы удивитесь, как проступает на поверхность вся напускная мишура, призванная скрыть истинный смысл передаваемой вам информации, если оппонент пытается использовать какой-либо манипулятивный инструментарий. Казалось бы, довольно неожиданно, что о такой простой приём способны разбиться отточенные и наработанные практики нейролингвистического программирования. На самом деле всё просто. Когда мы находим ответ на поставленный вопрос, мы понимаем истинную цель обращения к нам, а значит, никакие наработанные поведенческие алгоритмы или фокусы не способны убедить нас в обратном. Дисбаланс поведенческой матрицы оппонента и смысла запроса, если используется попытка скрытого управления, проявляется сразу. Этому есть определённые причины, проигнорировать которые ни один манипулятор не сможет, будь он трижды мастер по НЛП, но об этом чуть позже.

В этом случае, да и в любом другом, когда смысл направленного в ваш адрес запроса (посыла) не очевиден, чтобы выяснить цель коммуникации, нужно задать уточняющие вопросы. Они различаются по типам и полноте информации, которую вы хотите получить. Какой именно тип выбрать в той или иной ситуации, решать только вам. Возможно, для прояснения ситуации достаточно вопроса закрытого типа, когда предполагается лишь простое утверждение в ответ, к примеру, «да». Не нужно забрасывать оппонента кучей вопросов, когда ситуация проста настолько, что для прояснения сути достаточно простого подтверждения. Возможно, придётся прибегнуть к вопросу альтернативного типа, когда оппоненту предлагается определённый перечень ответов, ограничивающий его в выборе. Или необходимо будет задать вопросы открытого типа, предоставляющие оппоненту свободный полёт фантазии для ответа на них. Не важно, будь они хоть провокационными. Единственное, что действительно важно – это определить цель того, ради чего всё затевается.

Правда в случае использования оппонентом манипулятивных практик, эти вопросы скорее всего окажутся для него «неудобными». Для вас же, если вы понимаете истинный смысл происходящего, любая его психологическая ширма будет выглядеть нелепо.

К сожалению, в обыденной жизни, не ставя перед собой задачи определить истинную подоплёку того, чего от нас хотят, мы зачастую сами лишаем себя защитного фильтра, пропускаем мимо ушей действительно необходимую информацию, или принимаем на веру всё, что окружающая реальность пытается нам внушить. Разумеется, и отвечаем только для того, чтобы ответить. Мне неоднократно приходилось видеть, как сложносоставные красивые словесные конструкции, с претензией на глубокомысленность, использовались как гипнотический инструмент. И только когда понимаешь действительную направленность посылы, магическая пелена гипноза куда-то испаряется.

Но основной целью данной практики является не выведение на «чистую воду» нечистоплотных оппонентов, это всего лишь небольшой бонус, хотя совсем не лишний. Основным здесь является фокусировка внимания на смысловой нагрузке направленного запроса. Это даёт возможность провести его аналитическую обработку и подготовить необходимый вариант ответа. Но есть и другая сторона медали – не формируя у себя полного (если хотите – осмысленного) понимания собственных посылов и собственных запросов, мы не можем обеспечить их принятие, не можем провести анализ и выбрать необходимую тактику. Когда цель исходящей коммуникации превентивно не определяется, выбор тактики сводится к банальному «мне надо», которым ошарашивается ничего не подозревающий оппонент.

Приём со стикером и заставкой может показаться примитивным? Возможно. Конечно же можно было бы пафосно бросить призыв быть осознанным и подвергать вопросу о цели любой входящий запрос, но тогда это ничем не отличалось бы от тезисов тех самых тренингов, семинаров и вебинаров, которые с изрядной долей скепсиса упоминались выше. Цель этой системы – определение действенных механизмов развития навыков делового общения с предложением реальных способов их развития. И это не обязательно должно быть чем-то сложным или сверхсложным, с широкими пасами рук в клубящемся дыму и причитаниями. Чем проще и доступнее методика, тем больше вероятность её принятия и освоения.

Человеческая природа такова, что без этого самого примитива, без этих самых костылей в виде стикера и заставки, у вас абсолютно ничего не выйдет. Вспомните себя, когда вы принимали решение «со следующего дня» или «с понедельника» начать что-то новое. Всегда ваши порывы заканчивались эйфорией по поводу реализации задуманного? Что-то подсказывает, что далеко не всегда. В дальнейшем обстоятельно разберём, почему любая жажда изменить себя уже со следующего дня в большинстве случаев на тот самый следующий день превращается в призрачную тень прошлого. Самое лучшее время, чтобы что-то начать, не завтра и даже не сегодня, оно прямо сейчас. Поэтому прямо сейчас изготовьте яркий стикер и прикрепите его к монитору компьютера. Напишите на нём тот самый, необходимый для понимания вопрос, что хотят от вас (и чего, собственно, хотите вы). Или сделайте это сразу, как только доберётесь до своего монитора, если вдруг прямо сейчас его нет у вас под руками. С телефоном откладывать тоже не рекомендую. Это не шутка, а всего лишь временная мера, которая может принести гораздо больше пользы чем придётся терпеть эти не очень продолжительные неудобства.

Кто-то скажет, что юридическая (менеджерская) аудитория – люди взрослые, с высшим образованием, а то и не с одним, которые прекрасно понимают, с чем именно к ним обращаются. И, разумеется, вполне могут сообразить, как и что отвечать на поступивший запрос. Конечно! Безусловно! Тогда откуда берутся жалобы, что кто-то чего-то не понимает? Неоднократно приходилось видеть, как коллеги, не только юристы, не только рядовой контингент, но и руководители воспринимают входящую информацию, словно скользят по ней, не погружаясь в суть. И как это сказывается на последующих событиях и их действиях. В большей своей массе люди не задумываются над действительным смыслом того, что они воспринимают в качестве входящей информации. От того и ходят в сотый и в сто десятый раз. Наверняка вам тоже такие знакомы.

Открою очевидное – даже с этими «костылями» на мониторе и телефоне вы будете умудряться пропускать ряд запросов мимо фокуса своего внимания, несмотря на возраст, должность и количество высших образований. То есть ряд запросов будет приходиться к вам на уровне поверхностного понимания. И это нормально. Но чем чаще вы будете взглядом «спотыкаться» об эти маркеры, тем чаще они будут возвращать вас к необходимости выяснения цели коммуникации, и тем быстрее это станет вашим правилом.

Убедить нельзя проиграть

Дорогу осилит идущий. Пойдёт же лишь тот, кто захочет идти. Ранее уже отмечалось, что эта методика для тех, кто хочет идти вперёд и развиваться. Если вы всё ещё продолжаете её читать, то это формирует убеждение, что определённо у вас есть потребность в развитии навыков коммуникации.

Собственно, об убеждении и пойдёт речь в этом разделе.

Если посмотреть вокруг, подумать о перспективах, приходишь к выводу, что юрист уже давно перестал быть носителем сакральных знаний о содержании или даже смысле законов. Сейчас любой может выудить из мировой паутины не только сам закон и самые фундаментальные комментарии к нему, но и раскладку правовых норм применительно практически к любой ситуации. Наверняка в жизни встречался не один такой оппонент, который, придя на консультацию к юристу, оперировал нормами и судебными практиками, как загруженный под завязку компьютер. Очевидно, что тотальная цифровизация переведёт подготовку договоров и даже часть судебной и досудебной документации в автоматическую функцию, оптимизируя бумажную работу юриста, да и не только его.

Встречалось мнение, что юристам придётся в числе первых испытать на себе последствия этой цифровизации, а для смягчения последствий даже предлагалось осваивать дополнительные специальности. Правда не совсем понятно, какая в этих рекомендациях преследовалась цель, то ли указать на необходимость формирования новых узких правовых специализаций, то ли смены деятельности в принципе. Если второе, то рекомендация далеко не из лучших. Если первое, то в чём смысл? Ведь если «цифра» подомнёт существующие направления, то запросто сможет это сделать и с новыми, просто по накатанной.

Уже сейчас очевидной перспективой является оптимизация правовых функций до единственного управляющего подразделения с максимальной автоматизацией процессов. И искусственный интеллект тут всем в помощь. Но акцент я хочу сейчас сделать совсем не на автоматизации и оптимизации, а на том, в чём будет в этом случае заключаться роль юриста? Какой глубинный смысл будет носить его функция?

Любой процессуальный кодекс содержит указание на то, что судья производит оценку доказательств по своему внутреннему убеждению. То есть, по сути, по своему внутреннему убеждению он и принимает судебное решение. Контрагент не заключит договор, не будучи убеждённым в прибыльности предлагаемого предприятия и в своей правовой безопасности.

Не помню, где именно встретил на просторах мировой паутины такую фразу: «В суде нет истины. Спор выигрывает тот, чья история окажется наиболее убедительной». В ней как раз и проявляется весь смысл одного из основных предназначений юриста сейчас и в перспективе, потому что убеждение – это и есть принятие судом (оппонентом) вашей истории.

Казалось бы, о каком убеждении может идти речь, если юристу поступил обычный рутинный запрос на подготовку какого-нибудь юридического заключения? Или менеджеру необходимо подготовить справку по той или иной ситуации? Или коучу выступить с лекцией перед аудиторией? Простите, а с какой целью готовятся заключение, справка, выступление? Разве не роль экспертов играют эти специалисты, выражая своё мнение? И что-то подсказывает, что все они хотят, чтобы это их мнение было принято и поддержано теми, кому адресованы их послы. Даже, внося правки в договор, юрист пытается убедить заказчика в необходимости именно этого действия, согласования именно этой редакции.

На моём рабочем столе нет ни одной вещи, которые я не использовал бы для объяснения своим заказчикам схем сделок, оценки правовых рисков, последовательности действий, которые виртуально не продавал бы, не сдавал в аренду, не передавал в залог и прочее, прочее. А уж сколько было истрачено бумаги на начертание всевозможных блок-схем и причинно-след-

ственных взаимосвязей, вообще не поддаётся счёту. И дело было даже не в том, что заказчики были не в состоянии постичь премудрость ситуации через магию юридических знаний. Просто было удобней именно таким наглядным образом убеждать их в том, что именно эту схему сделки проще и безопаснее использовать в данном случае, именно этим соглашением нужно прикрывать возможные риски (кстати вот они какие, можно на них посмотреть), и только на этих условиях передача вещи в залог вызывает у заказчика интерес.

Иными словами, хотим мы того или нет, действуем сознательно или на автопилоте, так или иначе **единственная цель деловой коммуникации – убеждение оппонента в принятии вашей идеи**. Даже когда мы скептически настроены по тому или иному поводу, мы пытаемся убедить нашего оппонента в бесперспективности этого самого повода. Просто это ещё одна грань убеждения как процесса и ещё один способ повлиять на принятие оппонентом решения.

Повлиять на принятие оппонентом решения... звучит заманчиво, правда? Ну а что? Психологи считают убеждение способом влияния на принятие решений. Нюансы чистоплотности использования любой практики тут затрагиваться не будут, поскольку под убеждением понимается именно приобщение оппонента к своей идее, а не навязывание таковой, да ещё и с использованием нечистоплотных техник. Вряд ли те, кто писали процессуальные кодексы подразумевали возможность навязывание судье своей точки зрения как акции принуждения. К тому же убеждение в основе подразумевает наличие различных точек зрения сторон по одному и тому же предмету. Тех, чья точка зрения совпадает с вашей, убеждать не потребуется.

Вот мы и добрались до того места в коммуникации, где после понимания действительного смысла посылки оппонента, мы становимся перед выбором согласиться с этим посылом, то есть принять его и включить в свою систему убеждений, или не согласиться и ознакомить оппонента со своей системой ценностей. В первом случае не имеет значения по каким причинам происходит соглашение, по причине действительного совпадения точек зрения, или принятия позиции оппонента, что называется «на отвяжись». В этом случае коммуникация удовлетворяет всех её участников. А вот во втором случае возникает необходимость приобщить оппонента к своему мировоззрению.

На всякий случай обращаю внимание на то, что слово «убеждение» имеет множественную природу. Это и определённая система взглядов, собственная позиция, мировоззрение и действия, направленные на изменение существующих систем взглядов, позиций, или на формирование новых. Сюда же можно отнести и результат действий по изменению и формированию этих систем. Из всех этих направлений только действия соответствуют условиям коммуникации, если, конечно, знать ответ на вопрос «как?».

Я вам пишу...

Разбирать методику ответа на вопрос «как» приобщить оппонента к своей системе внутренних убеждений, предлагаю на основе письменной коммуникации. Развитие навыков общения через работу с текстом взята за основу не просто так. Любое начинание стремится от простого к сложному. Было бы, наверное, нелепо освоить сначала жим штанги весом в сто пятьдесят килограмм, а потом переходить к освоению более лёгкого веса. Я абсолютно не намекаю на то, что русский язык лёгкий и владение им дело пустяковое. Многие изучают его в школе, потом в институте, но так и не могут с ним подружиться. Я говорю о том, что деловая переписка точно такое же средство коммуникации, как и коммуникация вербальная. Отличием является то, что у вербальной техники набор сопровождающих её инструментов воздействия гораздо шире. Тембр и интонации голоса, взгляды, жесты, позы и так далее. Однако у неё есть и одна очень существенная особенность, которая сводит практически на нет возможность начать курс развития именно с неё – она сиюминутна, мгновенна. Если по поставленному на обсуждение вопросу у сторон есть противоречия, и у кого-то из них укоренилось мнение, что он разбирается в этом вопросе едва ли хуже, чем создатель Вселенной, то это вступает в конфронтацию с оппонентом ещё до того, как разум успеет осознать, что это умудрилось наворотить. Ведь не даром в народе слово сравнили с мелкой и очень шустрой птахой.

«Для этого и нужна осознанность»! – снисходительно усмехнутся одни. «Нужно следить за языком»! – поддержат их другие. Безусловно согласен и с теми, и с другими. Только не припомню, чтобы осознанными рождались или становились по щелчку пальцев. Мы ещё затронем тему осознанности далее, но многие ли из вас способны вот так сразу контролировать каждое своё действие, каждое своё слово? Если вы относите себя к таковым, то эта книга вам уже не нужна. Жизнь же показывает, что, как правило, многие из тех, кто считает себя гуру контроля, чаще прочих попадает в ситуации, когда разум оказывается не у дел, покорно следуя складывающимся обстоятельствам.

Вспомните сколько раз, даже после подготовки к тому или иному мероприятию, будь то судебный процесс, переговоры или презентация, спустя какое-то время вы внезапно вспоминали, что тот или иной момент остался за кадром и не был озвучен, что лучше было бы построить всё совсем иначе, что не так отреагировали на те или иные слова. Было такое? Знаю, что было. Не пробовали задавать себе вопрос: «а почему так»? Да потому, что осознанность в этот момент вышла куда-то погулять или вообще не пришла, что скорее всего. Потому что критическое мышление осталось дрыхнуть где-то в запылённых архивах мозга вместе со знаниями о нём. Кстати, эмоциональный интеллект тоже где-то там обретался как раз в самый нужный момент. Причина этому очень проста – нельзя стать осознанным по команде, одним лишь усилием разума. Не отслеживает разум такие моменты. Но об этой природе более предметно поговорим несколько позже.

Именно на этом нечистые на руку оппоненты пытаются строить переговорный процесс, организовывая искусственный дефицит времени. Помните, да? «Шеф, усё пропало, гипс снимают, клиент уезжает»! Манипуляция простая, но всё ещё действенная. Именно ею выбивается осознанное «здесь и сейчас», подменяясь другой вводной «прямо сейчас и здесь, и только на этих условиях», иначе Армагеддон как минимум. Выведенная из равновесия нервная система начинает давать сбои и идёт в разнос, совершенно забывая про всякие там критики и осознанности, нужно ведь решение принимать. Тут бы немного подумать, взвесить, но этого то как раз и не дают сделать. На это и направлена манипуляция, заблокировать саму возможность думать и тем более, осознать. Торопят, насаждают с единственной целью – не дать оппоненту принять взвешенное решение. Мои коллеги, с которыми посчастливилось работать более плотно, уже давно взяли блокировку этой манипуляции на вооружение и пресекают такие попытки на

автомате, но сейчас речь не об этом. Это всего лишь краткая иллюстрация того, что при вербальном общении довольно много нюансов, затрудняющих контроль над процессом общения, а значит эффективность развития навыков будет стремиться к минимальной.

Поэтому настоятельно рекомендую начинать развитие своих навыков именно с письма. То есть, работы с текстовой формой коммуникации. У письма не такой богатый ассортимент вспомогательных инструментов как у вербалики, хотя кое-кто умудряется выплёскивать эмоции даже тут, увеличивая шрифт и тыкая восклицаниями. Зато у письма есть явное преимущество – время. Есть время понять смысл адресованного вам послания, ведь напоминание об этом висит на экране, с которого вы читаете. Есть время подготовить необходимый ответ или сформировать свою позицию. Время на то, чтобы проверить, что это именно тот ответ и та позиция, которые вы хотите направить оппоненту. Есть время исправить, скорректировать, отшлифовать или просто переосмыслить.

В вербальной коммуникации такой шикарной возможности просто нет, а значит, любые начинания будут сопряжены с упущениями и ошибками и, возможно, даже с негативными последствиями. Это не значит, что на устном общении необходимо поставить крест, просто не торопитесь объять необъятное.

Понимание или «ЧТО» нужно для того, чтобы нас поняли

Ненадолго вернёмся к формулировке с просторов интернета о суде и том, что его выигрывает убедительная история. Какая история будет считаться убедительной, понятная оппоненту или принятая им? Если исходить из того, что принятие позиции есть включение её в систему своего мировоззрения, то ответ на этот вопрос очевиден. При этом стало наглядно видно, что понимание смысла позиции совсем не означает принятие её оппонентом хотя бы в силу того, что он может эту позицию не принять как раз по той причине, что прекрасно понял её смысл. Таким образом очевидно, что понятная позиция вовсе не гарантирует её интеграцию в систему внутренних убеждений оппонента.

При этом неоспорим тот факт, что без понимания позиции не может идти речи о её принятии. Исключение может составлять разве что согласие с чужой позицией и без её понимания. Это когда оппоненту глубоко индифферентно как на саму позицию, так и на её носителя, при этом нужно сэкономить время, пропустив разбор её сути. Вот тогда выдаются глубоко-проникновенные фразы о приемлемости позиции в верхне-уровневом приближении, что называется, «на отшибись». Но это скорее ущербное отклонение от нормы, нежели сама норма. В результате получается, что понимание оппонентом вашей позиции есть условие обязательное и не терпящее исключений. Как вы думаете, сможете вы включить что-то в систему своих мировоззрений, если не понимаете, о чём идёт речь? Сомневаюсь.

Письменность это в первую очередь средство, предназначенное для передачи информации, сохраняющее начальную форму при последующей ретрансляции, в противовес вербальному общению, которое в какой-то момент запросто может превратиться в испорченный телефон. Чем дальше передаваемая информация будет находиться от понимания её оппонентом, тем меньше у неё шансов быть им принятой. То есть, чем непонятнее мы излагаем наши мысли, тем дальше отодвигаем от себя возможность плыть в одной лодке с оппонентом.

При этом, как уже отмечалось, понимание смысла полученной информации не гарантирует его принятия оппонентом, то есть согласия с ней. Об этом важно помнить.

Давайте на время оставим согласие или несогласие оппонента с нашей позицией и зададимся вопросом, что необходимо для того, чтобы нас хотя бы поняли? Что нужно для того, чтобы донести нашу мысль до оппонента, не расплескав?

Мне встречались руководители, требующие от юристов написания понятных текстов. Более того, я сам страдал от профессионального словоблудия своих подчинённых. Будучи юристом, я был вынужден наткаться в тексте на множество юридических терминов, оборотов, ссылок на судебную практику и нормативные акты, и вишенкой на торте – цитатами из них. Я прекрасно понимаю судей, вынужденных ежедневно тоннами и километрами всё это читать, и искреннее сочувствую им. Я прекрасно видел, как добросовестно стараются люди выполнять требования своих руководителей, но они просто не знают, как это сделать. Неоднократно после прочтения очередных юридических «шедевров», авторам предлагалось их переписать в более понятной форме. Дубль мало чем отличался от первоначальной версии. Причина очевидна, человек действует так, как его научили, как делают его коллеги, как ему кажется правильным. Он не видит того, КАК это может быть по-другому. Привычки, закалённые годами практики, не позволяют заглянуть за свои барьеры, не говоря о том, чтобы попробовать выйти за них.

Зачастую руководители сами не знают, что именно должны сделать их подчинённые, чтобы эти требования были выполнены. Сразу пресеку разглагольствования на этот счёт: если бы знали, что необходимо для изменения сложившейся модели поведения подчинённых, то сначала дали бы им рабочие методики, обучили бы их. Тогда не было бы ни жалоб, ни «боевых» действий. Собственно, так и возникла необходимость разработки «НевалЯшки».

Вся информация о написании понятных текстов и вообще всё, что мне приходилось встречать на эту тему, сводилось к использованию простых конструкций предложений и работе с текстовым мусором, таким как: исключение неопределённостей, отглагольных существительных, штампов и местоимений, вводных конструкций и так далее. Безусловно с «мусором» бороться нужно и важно, но даже если мы исключим его полностью из наших текстов, писем или речи, гарантирует ли это, что нас обязательно поймут? Когда мы общаемся, мы используем ту терминологию и тот словарный запас, которым обладаем, который сложился в течении всей нашей жизни в понятных нам значениях и смыслах, которые мы сами или с чьей-то помощью приняли в качестве своих убеждений.

Давайте рассмотрим те обязательные составляющие, которые, пройдя через сито критики, выглядят действительно необходимыми для того, чтобы наши тексты и речи были понятными для наших оппонентов.

Во главу угла следует поставить такой аспект, как **единство языковой среды**. Превдвину скептические замечания, что всем это очевидно и понятно, и нет необходимости тратить на это время. Но всё же, языковой барьер – это единственный случай, когда оппонент нас действительно не понимает, а мы, разумеется, не понимаем его. Вот только речь не всегда идёт об иностранных языках. Сюда запросто можно отнести коммуникацию между поколениями, когда родители через раз понимают смысл выданных отпрыском очередных перлов с использованием молодёжного сленга. Множество профессий подразумевает свои профессиональные «диалекты». К ним можно отнести и юристов, и медицинских работников, и программистов, и много кого ещё. Если при общении с иностранцем мы чётко фиксируем языковую напряжённость и пытаемся найти кого-то владеющего языком, когда не владеем им сами, и допускаем, что смысл сказанного нами может не дойти до адресата, то в случаях общения юриста с оппонентом не юристом, врача с не врачом почему-то такая штука, как осознанность, даёт сбой. Осознание того факта, что оппонент не владеет тем же самым «профессиональным наречием» полностью отсутствует, даже у тех, кто имеет «чёрный пояс» мастера по осознанности. Отчего-то все уверены, что специфичные профессиональные изыски запросто должны быть восприняты любым собеседником, даже очень далеким от нашей профессии. И «очевидность» необходимости единого языкового пространства в этом случае вдруг почему-то становится не такой уж очевидной.

Упуская из виду такой важный аспект, как предварительная оценка языкового пространства, мы сами разрушаем перспективу принятия другой стороной нашей информации. То, что без проблем будет воспринято в среде таких же как мы: в судах или на профессиональных конференциях, способно создать серьёзные затруднения при общении с заказчиком, не входящим в тот же самый языковой конгломерат.

Отсюда вытекает простое правило: «Профессиональный язык должен быть только для профессионалов». Хотя, когда есть возможность общаться на обычном языке даже среди коллег одной с нами профессиональной среды, то лучше именно так и делать. Профессионалы, они ведь тоже люди.

Этот важный компонент тесно взаимосвязан с другим необходимым условием – учетом уровня **восприятия адресата**. Одна и та же информация разными людьми может быть воспринята по-разному. Судья, заматеревший на правовых изысках, скорее всего без особых проблем воспримет изложенное юристом в очередном иске. Руководителю не юристу будет сложнее разобраться в содержимом этого же текста. Для ребёнка это вообще будет филькина грамота с набором непонятных слов. Хотя документ написан на русском языке, родном для всех, здесь упомянутых. Только уровень его восприятия зависит от уровня интеллектуального развития адресата. То есть, чтобы обеспечить понимание вашей позиции в первую очередь необходимо учитывать, кому адресован ваш посыл.

Щедро приправляя текст, предназначенный заказчику не юристу, профессиональными жаргонизмами, дабы выглядел веселее, юрист изначально делает всё возможное, чтобы его не поняли. Добавьте сюда ещё немножко неопределённости, и такая коммуникация станет полностью ущербной для восприятия. Расчёт на то, что текст будет читать такой же юрист, состоящий на службе у контрагента, не всегда оправдан. Например, договоры будут читать не только юристы, но и бухгалтеры, и менеджеры различных уровней и мастей, а может быть даже сам руководитель. Все они изначально «приговорены» к страданиям от «юридической» формы изложения. К тому же судьи, если присмотреться попристальнее, тоже окажутся людьми, которым гораздо легче будет вникнуть в текст, не перегруженный правовыми оборотами, даже несмотря на специальное образование и ежедневную практику.

Безусловно, есть определённые каноны, которые необходимо соблюдать, но на память не приходит ни одного положения из процессуального кодекса, предписывающего излагать суть заявляемого требования формальными канцелярскими штампами. Правда, судебная система, формируя собственную практику, изобилующую канцелярскими штампами, в итоге побуждает участников процесса этими же штампами обращаться к ней самой. Но поверьте, если вы изложите суть требования в иске без вычурного юридического налёта, судья нисколько не расстроится, а возможно даже испытает нечто вроде благодарности.

Таким образом получается, чтобы что-то сказать или написать, нужно определить язык передачи информации, а чтобы определить язык, необходимо «встать с адресатом на один уровень». Это сокращает дистанцию к восприятию нас оппонентом. Но всё равно ещё остаются нюансы для блокировки понимания, которые следует выяснить и устранить.

Как вы думаете, поймёт ли вас собеседник, если вы будете общаться с ним намёками? Возможно, что поймёт, если он достаточно погружён в тему, которая обсуждается таким витиеватым способом. А может быть и не поймёт, даже если уровень погружения достаточный. Так зачем устраивать подобную лотерею, при условии, что вам своей коммуникацией необходимо достичь определённой цели? Это как рубить сук, на котором собрался переждать наводнение. Ранее уже упоминалась ситуация, где руководители «воюющие» со своими подчинёнными, никак не могут одержать победу. Может дело вовсе не в неисправимых подчинённых? Ещё из армии запомнилось одно выражение: «Не выполненная задача – это плохо поставленная задача». Если вместо того, чтобы изображать из себя пышущего гневом Бонапарта, руководитель донёс бы до подчинённых необходимую и достаточную информацию о том, что именно и как они должны сделать, то, с большей степенью вероятности, «воевать» ни с кем бы не пришлось.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.