

ТРИ КРУГА

Я · Мы · Они

МОДУЛЬ 1

Я

Внутри · страхи, иррациональные убеждения, тело и эмоции

✓ ПРОЙДЕН

МОДУЛЬ 2

Мы

К команде · конфликты, копинг, досье, матрица, ИПР

✓ ПРОЙДЕН

МОДУЛЬ 3

Они

Третий круг · акционеры, CEO, бизнес-заказчики, регуляторы

→ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

ОГЛАВЛЕНИЕ БЛОКА

Что мы пройдем в этом блоке

Невозможно стать партнером, объясняя ограничения.
Можно — начав с вопроса: чего хочет человек
напротив меня?.

01

БЛОК I

Социальный капитал и карта внешней среды

Что такое социальный капитал, кто находится вокруг моей
функции и почему репутация строится не мной — а моей
командой каждый день

02

БЛОК II

От контролера к партнеру

Почему юридическая экспертиза не делает нас партнером
автоматически — и что именно нужно изменить в позиции, а
не в знаниях

03

БЛОК III

Когнитивные искажения во внешних отношениях

Семь ошибок мышления, которые удерживают нас в роли
контролера — чтение мыслей, персонализация, дихотомия,
справедливость и другие

04

БЛОК IV

Три голоса: просящий, требующий, партнер

Как звучит мой запрос — и как один и тот же факт можно
сказать так, чтобы открыть диалог, а не закрыть его

05

БЛОК V

Самопрезентация и упражнение «Мой голос»

Практическая работа с реальным запросом: переписываем
его голосом партнера — с фактами, языком последствий и
конкретным предложением

06

БЛОК VI

Партнерство как навык. Завершение курса

Что такое настоящее партнерство, письмо себе и AI как
молчаливый слушатель — точка, с которой начинается моя
собственная практика

ВНЕШНИЙ КОНТУР ФУНКЦИИ

Кто такие «Они»?

Все, кто за пределами нашей команды — но от кого зависит наша работа и на кого мы влияем. Среда, в которой живет юридическая функция.

Акционеры СВЕРХУ	Генеральный директор СВЕРХУ
Руководители смежных функций ПО ГОРИЗОНТАЛИ	Совет директоров СВЕРХУ
Бизнес-заказчики ПО ГОРИЗОНТАЛИ	Регуляторы СНАРУЖИ
Внешние партнеры СНАРУЖИ	Контрагенты, суды СНАРУЖИ

•••

Парадокс: с внешними «Они» мы умеем работать профессионально.
С внутренними — нас воспринимают как тормоз, а не ресурс.

МОМЕНТ, КОГДА Я ПОНЯЛА

Я отвечала на свой вопрос

Я пришла на совещание с заключением по крупной сделке. Все риски расписаны. Все ограничения обозначены.
Я была уверена, что мы сделали блестящую работу.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

*«Лена, я понял, что мы не можем. Скажи мне, как мы все-таки **можем**».*

КОНТРОЛЕР

Можно или нельзя?

ПАРТНЕР

Как — да?

Не отказывать видеть риски — это наша ценность. Упаковать экспертизу в язык союзника бизнеса.

ПОНЯТИЕ, БЕЗ КОТОРОГО РАЗГОВОР НЕВОЗМОЖЕН

Социальный капитал

Не то, что я знаю. Не то, какая у меня должность. А кто мне доверяет — и кому доверяю я.

ЛИДА ДЖАДСОН ХЭНИФАН · 1916

Связи между людьми создают ресурс

Американский педагог. Впервые ввел понятие. Описывал, как сообщество создает ресурс, который нельзя измерить деньгами — но без которого ничего не работает.

РОБЕРТ ПАТНЭМ · «БОУЛИНГ В ОДИНОЧКУ» · 2000

Уровень капитала определяет все

Эффективность организаций и качество жизни сообществ — функция социального капитала, а не формальной структуры.

БОЛЬШИЕ ПОЛНОМОЧИЯ · НУЛЕВОЙ КАПИТАЛ

«Согласовываем с юристами в последний момент — они все равно только мешают»

/

МАЛЕНЬКАЯ ФУНКЦИЯ · ВЫСОКИЙ КАПИТАЛ

Зовут на стратегические совещания — без них ощущается неполнота

ДВА ВОПРОСА · ЧЕТЫРЕ ГРУППЫ

Карта внешней среды

ВОПРОС 1 *Насколько этот человек влияет на работу моей функции?*
Насколько моя функция важна для него?

Влияние на функцию ↑	ВЫСОКАЯ ВАЖНОСТЬ для НИХ	НИЗКАЯ ВАЖНОСТЬ для НИХ
ВЫСОКОЕ	Ключевые фигуры ВЫСОКОЕ ВЛИЯНИЕ · МЫ ВАЖНЫ А Плотный личный контакт. Моя зона	Стратегические контакты ВЫСОКОЕ ВЛИЯНИЕ · МЫ НЕ В ПРИОРИТЕТЕ Б Регулярная работа над видимостью
НИЗКОЕ	Ежедневные союзники НИЗКОЕ ВЛИЯНИЕ · МЫ ВАЖНЫ КАЖДЫЙ ДЕНЬ В Здесь команда строит репутацию	Периферия НИЗКОЕ ВЛИЯНИЕ · МЫ НЕ В ПРИОРИТЕТЕ Г Минимум · мониторинг

10 МИНУТ · В ДНЕВНИКЕ **НЕРJDDJLBNTKZ**

Заполнить карту

В дневнике, в разделах **А · Б · В · Г** впишите имена и группы.
Не только ваш контакт — но и тех, с кем работает команда.

Минимум десять-двенадцать позиций.
Без полировки — кто приходит в голову.

ПОСЛЕ ЗАПОЛНЕНИЯ — ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА

1 Кто из **А** воспринимает меня как контролера?
— а не как партнера. Это и есть зона работы над видимостью.

2 Кто из **Б** получает информацию о моей ценности?
— или я жду, пока сами заинтересуются?

3 Как команда взаимодействует с **В**?
Какую репутацию функции строят ежедневные контакты команды? Если ответа нет — это уже наблюдение.

4 Где напряжение, которое я откладываю?
В любой группе — конфликт, нерешенный вопрос. Выпишите отдельно. Вернемся к нему.

ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

«Они просто знают, что мы скажем нет»

ЧТО МЫ ДУМАЛИ

«Маркетинг приходит в последний момент — нет уважения к нашему времени»

ЧТО БЫЛО НА САМОМ ДЕЛЕ

«Ранний разговор с нами не давал ничего, кроме раннего списка проблем»

ЧТО Я ИЗМЕНИЛА

01 Формат ответа

Не «вот риски». А *«вот что нужно сделать, чтобы это заработало»*. Те же правки — но дорожная карта, а не стена из «нельзя».

02 Один разговор с руководителем

Главная боль оказалась не скорость, не количество правок — а *непредсказуемость*. Не понимали, что вызовет вопросы.

03 Ранний сигнал

Концепция на ранней стадии — мы за два дня говорим, на что обратить внимание. Не согласование. Просто сигнал.

Через месяц приходили заранее. *Ранний разговор стал давать им что-то полезное.*

СЛОВО, КОТОРОЕ МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ ЧАСТО

Партнерство — это не состояние

Большинство носит убеждение «должна справляться сама». Но человек, убежденный в единоличном контроле, не строит партнерств — он строит зависимости.

01 Общая точка «зачем» Не общие задачи — общее понимание, ради чего мы оба работаем. Разделенный ответ на вопрос: «<i>Зачем компании юридическая функция?</i>» МИССИЯ	02 Взаимо- дополняющие компетенции Партнеры разные. Моя ценность — не в том, что умею то же. А в том, что умею <i>видеть риски и структурировать сложное</i> — то, чего не умеют они. РАЗЛИЧИЕ	03 Энерго- обмен После разговора — подъем или выжатость? Не «сложные люди», а <i>позиция</i> : контролер, который объясняет и защищается — или партнер, который думает вместе. КАЧЕСТВО КОНТАКТА
---	--	--

ГЛАВНОЕ

Партнерство — навык. Каждый разговор, начатый с реальности другого — тренировка.
Каждый выбор голоса партнера — *новая нейронная дорожка.*

КОГДА ВИДИШЬ — ТЕРЯЮТ ВЛАСТЬ

Что мешает говорить о себе

Сотрудники, которые блестяще ведут переговоры с контрагентами и судьями, испытывают паралич, когда нужно сказать о себе. За страхом — конкретные иррациональные убеждения.

УБЕЖДЕНИЕ «Если прошу — значит, слабый» ↓ РЕАЛЬНОСТЬ Когда CEO говорит совету «нам нужны такие-то ресурсы» — вы слышите слабость? Нет. <i>Это ответственное управление.</i>	УБЕЖДЕНИЕ «Говорить о достижениях — хвастовство» ↓ РЕАЛЬНОСТЬ Юридическая работа невидима, когда сделана хорошо. Если не говорите вы — <i>не говорит никто.</i>
УБЕЖДЕНИЕ «Если попрошу — могут отказать» ↓ РЕАЛЬНОСТЬ Что произойдет, если «нет»? Останетесь в той же должности. <i>Зато получите информацию — почему.</i>	УБЕЖДЕНИЕ «Сначала доказать ценность, потом просить» ↓ РЕАЛЬНОСТЬ Планка «достаточно» не достигается — за ней появляется следующая. <i>«Я достаточно хороша уже сейчас.»</i>

ОДИН ЗАПРОС — ТРИ ПОЗИЦИИ

«Нужен дополнительный юрист в команду»

ГОЛОС 1



Просящий

«Я понимаю, сложная ситуация с бюджетом, не хочу создавать проблем. Но команда устала. Если бы можно было рассмотреть хотя бы одного...»

Три оправдания до возражения. Согласился на отказ внутри себя — прежде чем получил.

ГОЛОС 2



Требующий

«Мы два года в перегрузке. Команда на пределе. Если ничего не изменится — люди начнут уходить, и качество просядет.»

Обида и угроза. Собеседник слышит претензию, от которой нужно защищаться.

ГОЛОС 3



Партнер

«Количество сделок выросло на 40% при том же составе. Приоритетные задачи закрываем, регуляторный мониторинг — стоит. Один юрист это исправит. Готова обсудить, что закроем в первую очередь.»

Факты. Цифра. Предложение. Разговор равного с равным.

Разница не в содержании — факты те же. Разница в позиции.

10 МИНУТ · РЕАЛЬНЫЙ ЗАПРОС

Мой голос

Не придуманный. Реальный — тот, который я откладываю. Запрос на юриста · бюджет · полномочия · участие в стратегии · признание вклада.

*Запишите, как звучит у вас в голове сейчас — без редактирования.
Прочитайте вслух.
Послушайте интонацию.*

ПЕРЕПИШИТЕ ГОЛОСОМ ПАРТНЕРА — ТРИ ШАГА

- 1

Уберите оправдания

Все, что появились до первого возражения. Первое предложение чаще всего выдает голос просителя.
- 2

Добавьте конкретный факт

Цифру · дату · название проекта. Один точный факт меняет вес всей фразы.
- 3

Закончите предложением

Не вопросом «дадите?». А «Я *готов(а) обсудить, как это встроить*». Это меняет позицию.

ТЕСТ

Прочитайте новую версию вслух. Звучит ли это как разговор равного с равным?

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Три части Простые по форме

Дневник продолжается. Один реальный разговор.
И — самое важное по сути — письмо себе.

«Что изменилось во мне за
время этого курса?»

- 01

Дневник руководителя

Одна ситуация каждый вечер по **Ц-А-У-П-Д-Э**. Новый вопрос: *из какого голоса я говорила сегодня — просящего-требующего · партнера?* Через неделю — паттерн.
- 02

Один реальный разговор

Тот запрос, что переписали голосом партнёра. Запишите дату и человека прямо сейчас.
После — зафиксируйте: что произошло, как отреагировал, что почувствовали. *Совпало ли с тем, чего боялись?*
- 03

Письмо себе

Не что узнали — а *что изменилось в том, как думаете, реагируете, говорите, молчите*. А! можно использовать как молчаливого слушателя — попросите задать три вопроса.
Потом закройте — и пишите сами. Это письмо для вас.

НАПОМИНАНИЕ · ЧЕРЕЗ 6 МЕСЯЦЕВ

Не год. Полгода — столько нужно, чтобы изменения стали видны не в моментах, а в паттерне.

МОДУЛЬ «ОНИ»

Что забираю с собой?

16

Социальный капитал — это не связи. Это то, насколько люди хотят работать с тобой, а не через тебя

17

Репутацию функции строю не я — ее строит команда в ежедневных взаимодействиях

18

Семь когнитивных искажений во внешних отношениях — это те же тираны, только направленные наружу

19

Голос партнёра начинается не с позиции — а с вопроса: Чего хочет человек напротив?

20

Партнерство — это навык. Каждый разговор, в котором я начинаю с реальности другого — тренировка



«Сначала я разобрался(ась) с собой. Потом — с командой. Теперь — с миром вокруг. Оказывается, это один и тот же разговор.»

Кто выбирает?

Страх. Привычка. Миндалевидное тело — за долю секунды.

*Или зазор между стимулом и реакцией, где можно сказать:
«Стоп. Я не обязан повторять вчерашний сценарий».*

Я

Внутренний порядок.

Кто принимает решения — Я или мои автоматические реакции

Мы

Порядок вокруг. Каждую неделю выбираете: контролировать или доверять, видеть людей или функции

Они

Позиция к миру. Контролер, держащийся за запятую — или партнер, знающий свою ценность



Если однажды, заходя в трудный разговор, поймаете себя на мысли «сейчас у меня есть выбор» — знайте, это тот самый момент, когда наш курс продолжает работать внутри вас уже без нас. Внутри вашей собственной практики.