

ВВЕДЕНИЕ

«А вот у вас бывает, что вы по ночам не спите из-за какого-то дела?» – спросили с трибуны судьи нас, судебных юристов.

«Конечно, бывает», – хором ответили им мы, судебные юристы.

В зале потеплело. Стало ясно, что у нас больше общего, чем мы думали.

SibLegalWeek, Новосибирск, 10 ноября 2017 г.

Судебные юристы, и я, конечно, не исключение, очень любят побеждать в суде.

Это дает драйв, чувство окрыления, чувство удовлетворения от процесса, чувство приносимой пользы. Идешь из суда и хочется петь, и даже обнять какого-нибудь случайного прохожего.

Однажды одним солнечным летним днем 2014 г. я проснулась утром в своей квартире и поняла, что совсем не хочу идти на работу.

На тот момент мне было 30 с небольшим лет, я занимала должность руководителя судебной практики. За моими плечами – сотни судебных процессов, корпоративные войны, сложные интеллектуальные задачи, выступления в Высшем Арбитражном Суде, международный арбитраж и даже первый опыт работы в качестве арбитра. Побед в процессах определенно было больше, чем проигрышей, однако чувство неудовлетворенности и даже какой-то горечи не покидало меня.

Стали мучать сомнения, а судебный ли я юрист вообще. Нужно ли мне заниматься судами с учетом того, что происходит вокруг – Высший Арбитражный Суд разгоняют, судьи все больше и больше «закрываются», становятся равнодушными и циничными, занимаются самоцензурой по громким и не очень делам, апелляция пре-вращается в профанацию.

Кстати, я еще застала счастливые времена, когда апелляцию в арбитражных судах можно было пропускать и сразу обращаться с жалобой в кассацию. Это значительно повышало шансы на новое рассмотрение.

«Не стать ли мне частным детективом, ведь я так хотела этого в детстве?» – подумала я. Однако сделанная сравнительная таблица – а тот, кто со мной хотя бы раз сотрудничал, знает мою страсть к их составлению – показала, что минусов в работе частного детектива больше, чем плюсов, да и сидеть в засаде в кустах я вряд ли смогу.

На мое счастье, меня окружают изумительные люди. Мой знакомый, выслушав мои переживания, посоветовал подать заявку на участие в программе Фонда Александра фон Гумбольдта, самого уважаемого научного сообщества Германии, который поддерживает российские проекты, если находит их интересными и значимыми.

В результате, по итогам нескольких этапов сложного отбора заявок, я с проектом «Эффективное представительство в судах» оказалась в Германии. Проект включал в себя в том числе десятки интервью с судьями, арбитрами, юристами разной национальности, участие в процессах в иностранных судах, анализ лучших письменных документов. Кроме того, у меня было время читать. И я читала запоем литературу о психологических исследованиях, об «играх разума», о стереотипах, предубеждениях, работе внимания и памяти.

Любовь к судебным процессам возвращалась. Я поняла, что не зря стала судебным юристом и не хочу другой работы.

В какой-то момент я также осознала, что все психологические факторы, о которых я читала, так или иначе, осознанно или неосо-

знанно использовались мной в моих процессах. Однако описания действия данных факторов в российской литературе (если только не считать психологию в уголовных процессах) почти не было.

Помню, как я решилась опубликовать первую свою заметку про психологию в суде. Было страшно, что коллеги не поймут меня или поймут неправильно. Однако оказалось, что тема интересна многим. Девяносто процентов людей читали с большим любопытством и благодарностью. Нашлось и процентов десять тех, которые отвергали идею психологии в судах полностью, называли это чушью и говорили, что все эти факторы действуют только в иностранных судах.

Мой почти пятнадцатилетний опыт работы в российских судах, а также общение с российскими судьями подтверждают, что психологии есть место и в российском процессе.

Если мы хотим быть услышанными и понятыми, надо начинать с себя. Надо быть лучше, эффективнее, убедительнее.

Вначале я всего лишь хотела создать какую-то стройную систему для себя, чтобы не забывать использовать все известные мне психологические факторы. Мне представлялось что-то вроде чек-листа.

Однако в какой-то момент стало жалко ограничиваться чек-листом и держать остальной собранный материал «в столе». Так и родилась эта книга.

Как типичный юрист я должна сделать несколько оговорок, чтобы ваши, уважаемые читатели, ожидания от книги и ее содержание совпали.

Во-первых, в этой книге рассматриваются взаимоотношения представителя в суде и судьи. Есть еще огромное количество психологических факторов, которые можно учитывать при выстраивании коммуникации между представителем и его оппонентом в суде, но здесь я их не рассматриваю. Кроме того, рекомендации в данной книге – это не советы по манипулированию сознанием судей,

а советы по более тщательной подготовке и учету разных психологических факторов.

Во-вторых, несмотря на то, что приведенные здесь психологические факторы основаны на иностранных исследованиях, выбраны только те факторы, в действенности которых я убедилась на своем опыте, выступая много лет в судах. К сожалению, российских исследований по этой теме пока практически нет, но если моя книга каким-то образом подтолкнет к дальнейшим исследованиям в этом направлении, то я буду только рада.

В-третьих, в книге идет речь о разбирательствах по коммерческим, а не уголовным спорам. Говоря о судах, я прежде всего имею в виду государственные суды, а не третейское разбирательство и арбитражные суды, и не суды общей юрисдикции. Тем не менее многие приведенные в ней факторы и рекомендации, с некоторыми оговорками и особенностями, могут быть полезны и юристам, ведущим уголовные процессы, и юристам, занимающимся коммерческим арбитражем.

В-четвертых, я не рассматриваю типично российские особенности принятия решений, на которые часто ссылаются юристы, такие как политические и социальные причины, непрофессионализм, неправосудное влияние на судей и пр. Все эти факторы, к сожалению, существуют, но в мои задачи не входило их описание и классификация.

Психологических факторов огромное количество, данная книга не является всеобъемлющим научным исследованием, а скорее дает практические рекомендации в доступной форме.

Более опытные, чем я, судебные юристы могут не соглашаться с моими рекомендациями. В книге приведена моя интерпретация психологических факторов и описание того, как я использую их на различных этапах судебного процесса:

- при подготовке теории по делу;
- при написании письменных документов;
- в ходе устных выступлений.

* * *

Для чего нужно понимание психологии судебному юристу?

Победить, убедить, быть услышанным. Все это правильные ответы.

Для себя желание понимать психологию я объясняю стремлением к большому контролю.

Людям свойственна жажда контроля ситуации – она дает ощущение предсказуемости и безопасности. Иллюзорное ощущение, но все же.

Данное стремление людей давно уже научились использовать в разных областях. Один из нравящихся мне примеров – то, как креативно использовали данное стремление производители лифтов и светофоров. Обычно люди в лифте или на перекрестке заметно нервничают и выражают нетерпение. Для того чтобы снять напряжение, производители придумали специальные кнопки – в лифте такие кнопки ускоряют закрытие дверей, на перекрестке – включают зеленый сигнал светофора (в Европе). Нажимая кнопку, люди чувствуют, что ситуация под контролем, и расслабляются. Забавно, но во многих случаях кнопки не работают (то есть они даже не подключены к специальным системам)¹, но тем не менее свою задачу успокоить людей они выполняют.

Мне как судебному юристу тоже свойственно желание большего контроля над тем, что происходит в судебном процессе. Я всегда ищу возможности дополнительных действий, которые приведут меня к победе.

Конечной целью судебного юриста является убеждение судьи в своей правоте и получении желаемого решения по делу.

Значит, вопрос о том, как люди (и судьи в том числе) принимают решения, является очень важным.

Я буду возвращаться к этому вопросу и в последующих главах, но вначале я хотела бы дать несколько вводных данных о теориях принятия решений. Эти теории в свое время открыли мне глаза, меня поразило, что процесс принятия решения можно измерить и систематизировать, а значит, лучше предсказать.

Существует несколько исследований по вопросу принятия людьми решений в различных областях деятельности.

Часть исследователей предполагает, что в ситуациях, когда время ограничено, а вопрос является важным, люди действуют на основании смутно осознаваемых впечатлений. Процесс принятия решения заключается не в тщательном сравнении двух или более вариантов, а в оценке одного, чаще всего первого пришедшего в голову, варианта. Люди используют данный вариант, если он приемлем, но необязательно является наилучшим².

Большое количество решений принимается на основании «озарений», то есть с помощью быстро поступающей и практически незаметно обработанной информации³. Так, например, Гладуэлл (*Malcolm Gladwell*) в своей книге «Озарение», которую я очень рекомендую прочитать, рассказывает о следующем случае.

В американский музей обратился человек с предложением приобрести очень редкую скульптуру – курсы за несколько десятков миллионов долларов. Больше года музей проводил многочисленные экспертизы данных статуй (химические и пр.). По итогам экспертиз, подтвердивших, что статуи являются очень древними и подлинными, музей принял решение об их приобретении и выставил их на продажу на аукционе. За несколько дней до аукциона музей показал статуи двум экспертам, реакция которых оказалась неожиданной. Один эксперт после первого взгляда на них выразил сожаление о том, что музей их приобрел. Второй эксперт вспомнил, что его первой мыслью о статуях была мысль «какие новенькие», что было достаточно странно в отношении статуй, возраст которых насчитывал несколько тысячелетий. Впоследствии было доказано, что статуи – искусная подделка, и «первое впечатление» и «озарение» экспертов оказались точнее многочисленных экспертиз.

Наиболее полно процесс принятия решений описан нобелевским лауреатом Даниэлем Канеманом (*Daniel Kahneman*)⁴. Интересно, что Канеман по профессии психолог, но Нобелевскую премию получил за открытия в области экономики. Сделанные им открытия повлекли за собой огромное количество исследований в самых разных областях, в том числе и в области судебной психологии.

Канеман предлагает разделять две системы принятия решений:

- систему 1 – интуитивную, действующую автоматически и очень быстро с небольшим усилием или вообще без усилия и ощущения контроля;
- систему 2 – рациональную, требующую сознательных усилий, концентрации на вопросе, включающую порой сложные рассуждения, расчеты и поэтому медленную.

Канеман приводит следующие примеры:



Так, при взгляде на данную фотографию наш мозг определяет, что женщина на фотографии разъярена. Это происходит без особых усилий и практически мгновенно и является примером действия системы 1.

Другой пример – решение математической задачи:

$$13 \times 8 = ?$$

Скорее всего, мозг достаточно быстро определит границы, в которых находится результат умножения, – это

больше 100, но меньше 5000. Однако для получения правильного решения понадобится больше времени. Прежде всего челове-

ку нужно будет вспомнить таблицу умножения, порядок действий при умножении, а затем произвести расчеты. Тело будет реагировать соответствующим образом – зрачки начинают расширяться, пульс увеличиваться, то есть дополнительные усилия для принятия решения будут не только умственные, но и физические.

Люди принимают несколько тысяч решений в день. Соответственно в обычной жизни большинство решений принимается автоматически, интуитивно. Это позволяет действовать быстрее и меньше утомляться.

Можно ли как-то понять, как принимают решения судьи?

Да, можно.

Существует несколько исследований по этому вопросу. Исследователи в том числе используют тест CRT. Ниже я предлагаю вам его решить и записать свои ответы.

Данный тест содержит задачки разной сложности, постарайтесь решить как можно больше задачек правильно.

1. Теннисная ракетка и теннисный мячик стоят вместе 1,10 евро. Теннисная ракетка на 1 евро дороже мячика. Сколько центов стоит теннисный мячик?
2. На текстильной фабрике 5 машинам нужно ровно 5 минут, чтобы изготовить 5 рубашек. За сколько минут 100 машин изготовят 100 рубашек?
3. В пруду растут кувшинки. Размножаются они достаточно быстро, каждый день удваивая площадь распространения. За 48 дней пруд будет полностью покрыт кувшинками. За сколько дней кувшинки покроют половину пруда?

Правильные ответы на данный тест будут приведены далее в книге.

В 35 отдельных исследованиях, в которых приняли участие 3428 опрошиваемых, исследователи обнаружили, что в среднем люди правильно отвечали на 1,24 вопроса из 3⁵. Необходимо отметить, что в разных группах процент правильных ответов немного различался:

- у студентов университета в Толедо средний балл составлял 0,57;
- у студентов Мичигана – 1,18;
- у студентов Гарварда – 1,43;
- у студентов Массачусетского технологического университета был самый высший балл – 2,18.

Среди всех опрошиваемых только 17% ответили правильно на все три вопроса, в то время как 33% участников не смогли ответить правильно ни на один вопрос.

Дело в том, что задачи теста простые и процесс их решения достаточно легко объяснить, однако для достижения правильного ответа опрошиваемым вначале необходимо отклонить первый пришедший в голову неправильный ответ и продолжить поиски верного ответа.

Эксперимент продемонстрировал, как высока склонность людей доверять интуитивным ответам и не перепроверять их.

В другом эксперименте этот же тест проходили американские судьи в штате Флорида (*trial judges*)⁶. Было опрошено 295 судей первой инстанции. Исследователи полагали, что опрос судей первой инстанции является наиболее полезным, поскольку чаще всего именно их решение по делу является финальным, так как вышестоящие суды оставляют его в силе⁷. Средний балл по итогам тестов составил 1,23. Данный балл выше, чем у студентов Мичигана, но ниже, чем у студентов Гарварда. Треть опрошенных судей (30%) не смогли ответить правильно ни на один вопрос. На все три вопроса правильно ответили лишь 14,7% судей. При этом результаты не зависели от возраста (опыта) судей⁸.

В другом эксперименте тест проходили международные арбитры⁹. Было опрошено 548 человек. Средний балл по итогам тестов составил 1,47, что выше, чем у судей государственных судов. Четверть арбитров (24,3%) не смогли ответить правильно ни на один вопрос. На все три вопроса правильно ответили 20,5% арбитров. Таким образом, международные арбитры показали чуть лучшие результаты, однако все равно во многих случаях решение ими принималось на основании интуиции, а не подробного анализа.

Опрашиваемые	Среднее значение	0 правильных, %	1 правильный, %	2 правильных, %	3 правильных, %
MIT (61)	2,18	7	16	30	48
Гарвард (51)	1,43	20	37	24	20
Судьи Флориды (192)	1,23	31	31	24	15
Международные арбитры (239)	1,47	24,3	24,7	30,5	20,5

Данные результаты заставляют задуматься. Эксперименты свидетельствуют о том, что люди, и судьи не исключение, часто принимают решения интуитивно, при этом используя первое впечатление или решение, которое пришло в голову.

Такой подход понятен – принятие интуитивных решений экономит силы, а люди всегда стараются облегчить себе задачу. Особенно это актуально в условиях, когда за день необходимо принимать решения по десяткам дел и сотням вопросов.

В процессе интуитивного принятия решения особенно сильно действие различных предубеждений и стереотипов (см. Приложение 1).

Для меня это означает, что при подготовке дела, составлении письменных документов и устных выступлениях нужно учитывать и влияние психологических факторов.