



Переговоры рушатся, сделки заходят в тупик, а дела проигрываются из-за неумения юристов коммуницировать, аргументировать, задавать правильные вопросы и слушать.

Юристы перестали быть хранителями сакральных знаний. Справочно-правовые системы, интернет, электронные реестры и конструкторы договоров помогают человеку с легкостью выполнить то, с чем раньше могли справиться только профи. В материале коллеги рассказали, как побороть скепсис и недоверие к дополнительным требованиям, какие качества в первую очередь необходимо развивать и как прокачать свой личный бренд.

Текст: Анна Сорокина, сооснователь академии Soft Skills Law Academy (SSLA)

Больше чем юрист. Как и для чего развивать soft skills

Юристы, от фрилансеров до руководителей юридических фирм и департаментов, готовы инвестировать в себя и развитие своей команды. Таких юристов никогда не заменят роботы: каждая личность это целая вселенная, а значит, возможности для ее развития безграничны. В юридическом бизнесе укрепляется новый тренд — обучение юристов дополнительным навыкам и саморазвитие.

Бизнес ожидает от юристов не только знаний законодательства, судебной практики и доктрины, то есть технических

знаний (hard skills). Переговоры рвутся, сделки заходят в тупик, а дела проигрываются подчас просто из-за неумения юристов коммуницировать, аргументировать, задавать правильные вопросы и слушать судью или оппонента.

Поэтому нужен совершенно другой юрист. Тот, кто умеет выстраивать эффективную коммуникацию, управлять проектами и командами, своим временем и эмоциями, публично выступать, убедительно аргументировать, мотивировать и вести за собой. Все эти навыки называют емким англоязычным термином soft skills.

Проще обесценить всю идею soft skills в целом, чем признаться в собственном несовершенстве

Зона комфорта

Скепсис и недоверие юристов к soft skills и тренингам по их развитию во многом связаны с тем, что наша система образования всегда фокусировалась исключительно на знаниях. Нас не учили в институтах вести переговоры, публично выступать, не прививали лидерские качества и навыки тайм-менеджмента. Видимо, предполагалось, что все эти навыки — личное дело каждого и в случае надобности мы их успешно разовьем на практике.

Проблема в том, что на работе подход к развитию навыков не меняется: мы много что знаем, но мало что делаем. Знание и навык — это две абсолютно разные вещи. Можно зачитываться научной и бизнес-литературой, знать наизусть Гэвина Кеннеди, Джима Кэмпса, Брайена Трейси, Стивена Кови и Глеба Архангельского, но при этом продолжать действовать по привычным шаблонам, по инерции раз за разом наступая на одни и те же грабли, повторяя одни и те же ошибки, оставаясь в своей привычной зоне комфорта.

Конечно, без hard skills сложно устроиться на работу, однако мягкие навыки необходимы, чтобы взбираться выше по карьерной лестнице и, следовательно, обеспечивать себе все более комфортные условия существования. Чем выше должность, тем большую роль играют soft skills, в то время как профессиональные знания отходят на второй план. Ведь чем выше занимаемый пост, тем большее количество подчиненных и сотрудников могут проконсультировать по всевозможным вопросам. Для начальника же главное — уметь принять правильное решение, мотивировать сотрудников и успешно лоббировать идеи.

Марина Чиркова, директор по обучению и развитию персонала АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», рассказала, что их компании важны высокая

экспертиза юриста и фундаментальные знания в области права, а также уверенное знание иностранных языков, то есть его hard skills. Но, чтобы эффективно их применить и иметь успех на юридическом рынке, необходимо непрерывно пополнять и развивать soft skills.

По мнению Марины, использование soft skills дает преимущество любой юридической фирме на активно меняющемся рынке, а также в борьбе за клиента. Именно поэтому при выборе кандидата в АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» обращают внимание на адаптивность к новым технологиям и умение формировать мнение из массива информации.

Часто на собеседованиях в АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» среди всех soft skills решающим навыком является способность к нестандартному мышлению, смекалка. Из личных качеств — способность и стремление к развитию. Также важными soft skills для успеха современного юриста являются личное позиционирование и развитие персонального бренда, управление карьерой и самокоучинг.

Консервация. В зоне комфорта безопасно, предсказуемо и, может быть, даже совсем уютно и очень stressово, но главное — привычно, а значит, уже не страшно. При всей «комфортности» этой зоны у нее есть большой недостаток: в ней нет развития. Это как теплое уютное болотце, которое засасывает тебя, и ты уже не можешь сделать и шага в сторону, потому как очень трудно и очень страшно... Для юристов такое «застывание в зоне комфорта» — это по сути «консервация» в собственном профессионализме.

Юрист подсознательно подводит черту под своим опытом и знаниями и считает, что модели профессионального поведения, которые он использует, более чем достаточны для «доживания» в профессии. Официальная версия «консервации», как

правило, звучит так: «у меня просто нет времени».

Ольга Ренова, управляющий партнер Forward Legal, оценивает не только базовые знания, но и основные навыки юриста. Для кого-то они дополнительные, для Forward Legal они профессиональные. Почти все кандидаты FL, которые проходят собеседование, недостаточно владеют этими навыками. Но у команды есть представление о минимальном уровне их развития, которые потом можно «докрутить» до необходимого в рамках корпоративного обучения. Все, кто до него не дотягивают, отбор не проходят. Юридические департаменты и компании, которые не занимаются обучением своих сотрудников дополнительным навыкам, обречены на неэффективность и отставание от конкурентов, уверена Ольга.

Первый шаг

Soft skills — это коммуникативные и управленческие таланты. К ним относится уме-

ние убеждать, лидировать, управлять, делать презентации, находить нужный подход к людям, способность разрешать конфликтные ситуации, ораторское искусство. В общем, те качества и навыки, которые можно назвать общечеловеческими, а не те, которые присущи людям определенной профессии. Знания в сфере soft skills можно получать в любом формате — видеокурсы, лекции, тренинги, мастер-классы. Каждый выбирает наиболее удобный для себя формат. Но юристам невероятно сложно просто открыться для нового, прийти на тренинг, в том числе по soft skills. Ведь этому предшествует огромная внутренняя работа. В первую очередь это признание самому себе, что ты не идеален и тебе есть куда расти. Кроме того, это смелость снять свою «маску успешности». И сделать это в присутствии коллег по цеху, может быть, даже конкурентов или младших по должности сотрудников. Осваивать новые навыки, ошибаясь, смеясь над собой и своими прежними убеждения-

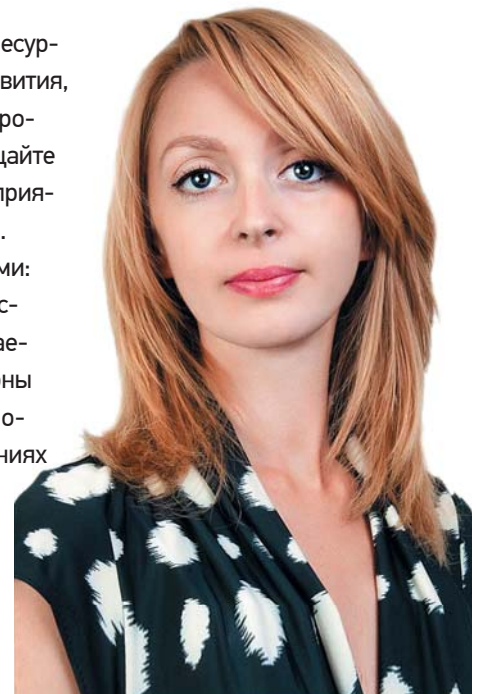
Дорожная карта создания личного бренда

Марина Чиркова, директор по обучению и развитию персонала АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

Каждому юристу необходимо понять профессиональные и корпоративные цели, планы по развитию карьеры. Если в компании есть оценка по компетенциям, используйте ее результаты для построения своего плана развития. Найдите для себя наставника и коллег, у которых вы хотите учиться и с которых вы могли бы брать пример (нетворкинг). Запрашивайте об-

ратную связь, определяйте ее ценность и эффективно применяйте в своей сфере. Развивайтесь во время работы, берите на себя новые задачи и проекты, ищите более эффективные модели поведения. Осознайте, что ваш рост — ваша ответственность, свободное время лучше тратить на свое развитие. Сформируйте привычку читать литерату-

ру и информационные ресурсы в своих областях развития, постоянно наращивая уровень экспертизы. Посещайте образовательные мероприятия, смотрите вебинары. Будьте любознательными: изучайте бизнес-процессы, в которых вы работаете, и выделяйте свои зоны развития, узнавайте о новых трендах и достижениях в этих областях.



ТЕОРИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

При достижении цели следует принимать во внимание интересы различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Между ними могут существовать различные отношения, которые могут быть и конкурентными. Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития событий. Такое целое называется коалицией влияния.

ми требует большой глубины осознанности и высокого уровня развития.

Разрыв шаблона. Юристы приходят на тренинг, активно работают и, казалось бы, очень внимательно слушают. Но по комментариям коллег понимаешь, что их стакан уже полон, знания льются через край и новым навыкам просто некуда поместиться. В таком случае у них другие цели: продемонстрировать себя, оценить тренера, еще раз убедиться, что ничего нового на этих тренингах не дадут. Они не видят действительно важных целей: узнать что-то новое, посмотреть на себя взглядом других людей, освоить полезный навык. Если человек открывается для нового опыта, узнает другие грани восприятия и точки зрения, происходит мощный скачок в развитии, разрыв шаблонов и полное перереформирование.

Путь познания

«Консервироваться» в своем профессионализме при такой скорости изменения законодательства, развития технологий и требований бизнеса опасно для любого юриста. Это понимает практически каждый, но не все идут дальше прочтения статьи на эту тему или посещения конференции.

Заместитель министра юстиции Денис Васильевич Новак уверен, что навыки soft skills нужны в любой сфере. Будь то юридическая, аудиторская, дизайнерская и т. д. Другое дело, что кто-то обладает этими навыками по наитию, особо не обучаясь, просто за счет своего жизненного опыта может эффективно эти задачи решать. Понятно, что целенаправленное обучение этим навыкам приносит свои плоды. Обучение навыкам публичных выступлений, нетворкинга, составления юридических документов или вообще просто писем и документов.

Александр Ситников, управляющий партнер VEGAS LEX, утверждает, что для юриста hard и soft skills не могут существо-

вать друг без друга. В консалтинге тем более. В юристе должны искусно сочетаться глубокая экспертиза и внушительный набор дополнительных навыков и качеств, таких как логика, аналитические способности, нацеленность на результат, умение работать в команде, иезуитский ум.

Андрей Корельский, управляющий партнер АБ КИАБ, поддерживает эту позицию. Команда АБ КИАБ отдает приоритет гармоничному балансу между hard skills и soft skills. Если специалист не может эффективно и полезно применить на практике знания права, то теряется весь их смысл. Возможно, такому специалисту лучше заниматься наукой или идти в более интровертную сферу юриспруденции. Консалтинг — это почти всегда реализация «во вне», поэтому soft skills в консалтинге имеют не меньшее значение, чем hard skills.

Движение к успеху. Конечно, все юристы разные, но в целом их всех можно разделить на три категории: «экономкласс», «бизнес-класс» и «премиум».

«Экономкласс». Это юристы, которые мыслят только категориями «можно — нельзя» и «работает — не работает». Такие юристы на просьбу бизнеса проверить сделку находят множество противоречий действующему законодательству и выносят безапелляционный вердикт — «нельзя, не работает».

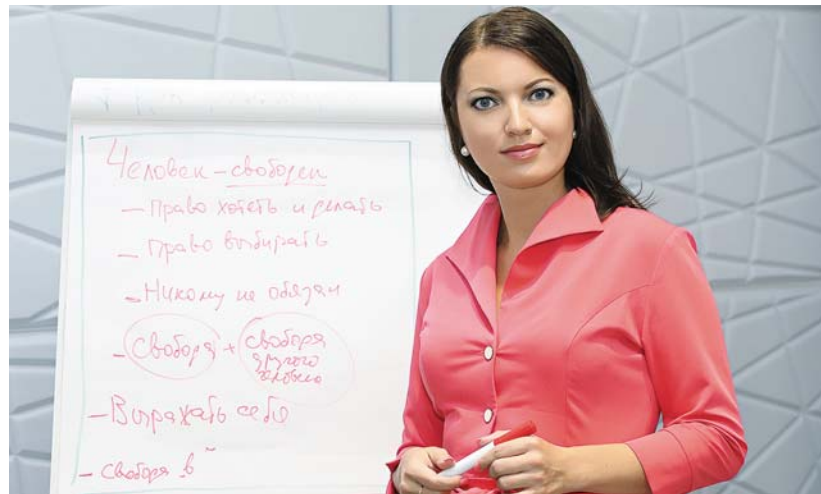
Другой вариант, когда такие юристы составляют договор с контрагентом и увлекаются санкциями, гарантиями и защитой интересов своей компании. В таком случае бизнес получает шедевральный документ, который можно сразу положить на пыльную полку, ведь ни один контрагент такой договор не подпишет.

Именно из-за этого бизнес считает, что юристы тормозят процесс, занимаются крючкотворством и специально придираются. Такой подход уже давно не работает, и такие юристы никому не нужны.

«**Бизнес-класс**». Это юристы, которые проблему переводят в задачу и предлагают бизнесу варианты ее решения. Они тоже видят юридические недостатки сделки или риски в договоре, но пытаются сделать так, чтобы это работало, или ищут другие пути решения. Такой юрист понимает смысл сделки, ее цель, эффекты и последствия, состав стейкхолдеров этой сделки, умеет задавать бизнесу соответствующие вопросы, быть уже немного коучем, медиатором и фасилитатором.

«**Премиум-класс**». Это юристы, которые мыслят за бизнес на шаг впереди. Если с изменением законодательства можно оптимизировать бизнес-процессы компании, этот юрист не сидит и не ждет, когда бизнес поставит перед ним соответствующую задачу. Этот юрист сам идет к бизнесу и говорит о новых возможностях, предлагает варианты дальнейших действий. Или обратная ситуация — ужесточение законодательства. Юрист не сидит в ожидании, когда возникнет вопрос штрафов, проверок, приостановления деятельности компании. Он действует на опережение, предлагает бизнесу соответствующие изменения в бизнес-процессах и максимально минимизирует риски.

Такие юристы разбираются в бизнес-процессах своей компании, знают стратегию ее развития и видят свою юридическую практику как часть общего бизнес-процесса организации. Именно такие юристы становятся со временем полноправными партнерами, входят в совет директоров компании, расширяют свою компетенцию и переходят на околоюридические позиции. ■



Как прокачать soft skills

Анна Сорокина

Есть мнение, которое я полностью разделяю, что в отношении развития soft skills юристы условно делятся на три категории:

- первые — те, у кого soft skills в крови, они природные коммуникаторы, ораторы, нетворкеры и пр. Таким юристам не нужно учиться этим навыкам, они дадут фору любому тренеру;
- вторым для овладения soft skills надо учиться — проходить тренинги. Такие юристы могут достичь уровня первой категории, и никто не догадается, что они из второй;
- третьи — те, кто по совершенно разным причинам не верит в soft skills, считает это пустой болтовней и тратой времени.

Такие юристы никогда не пойдут на тренинги и не будут инвестировать в развитие себя и своих сотрудников. Для них юрист — это в первую очередь hard skills.

Тему soft skills и навыки «юриста будущего» обсуждали участники крупнейших юридических мероприятий 2018 года. А ведущие

образовательные учреждения перешли к непосредственному обучению soft skills. В частности, в Институте бизнес-права МГЮА имени О.Е. Кутафина и на кафедре практической юриспруденции НИУ «ВШЭ» стартует курс «Soft skills for Lawyers».

31 мая 2018 года стартовал проект Soft Skills Law Academy (SSLA) в виде площадки по обучению практикующих юристов Soft Skills в тренинговом формате.

Я сама из второй категории, и именно для этой категории юристов мы проводим тренинги и выпускаем продукты в рамках SSLA. Юристами из первой категории я постоянно очаровываюсь, ориентируюсь на них и очень рада привлекать их к нашим программам. Их уникальные способности и таланты помогают развиваться всему юридическому сообществу. С третьей категорией мы дружим и верим в то, что вскоре они сами изменят свою позицию, когда увидят результаты и истории успеха юристов, развивающих свои soft skills.

Мнения авторитетных юристов



Александр Ситников,
управляющий партнер
VEGAS LEX

В первую очередь наша команда старается оценить эмоциональный интеллект юриста. Смотрят, думающий юрист или просто умный. Эмоциональный интеллект — самый ценный актив для VEGAS LEX. Благодаря этой способности юрист может не только разбираться в праве, но и быть консультантом, который профессионально и эффективно выстроит взаимоотношения с клиентами и коллегами. Высокий уровень эмоционального интеллекта предполагает живой и пылкий ум. Такие эксперты даже в самые сжатые сроки способны достигать наилучшего результата.



Дмитрий Гриц,
управляющий партнер
«Гриц и партнеры»

Между hard skills и soft skills важен баланс. Это как содержание и форма. Конечно же, профессия юриста, как и хирурга, предполагает глубокие знания «матчасти». Без знания права юрист не получит должного развития и интересные задачи, а значит, и карьерный и профессиональный рост будет отсутствовать. Но и без soft skills современному юристу тяжело. Без умения себя презентовать, находить общий язык с людьми и, например, управлять временем юрист неконкурентоспособен.



Ольга Ренова,
управляющий партнер
Forward Legal

Классические soft skills при приеме на работу проверить сложно. С ходу можно приблизительно оценить уровень коммуникативных навыков и развитость эмоционального интеллекта. А вот такие умения, как управление проектом и командная работа, можно проверить только в ходе испытательного срока. Базовые знания обязательны, но недостаточная развитость дополнительных знаний, а главное — неспособность и нежелание их развивать, не позволят кандидату задержаться у нас дольше испытательного срока, даже если прошел отбор.



Максим Кульков,
управляющий партнер
«Кульков, Колотилов
и партнеры»

При приеме на работу прежде всего мы отдаем предпочтение бойцовским качествам. Наша команда занимается только разрешением споров, для этого надо уметь отстаивать свою позицию публично, сражаться за нее. Я не устраиваю тотальную проверку знания права, но всегда спрашиваю, в чем наибольший опыт, какая есть узкая область интересов. Также всегда обращаю внимание на общечеловеческие качества. Кандидат должен быть хорошим человеком в самом прямом значении этого слова. Сутяжников с хитрым лицом и бегающими глазами, способных купить судью, надуть оппонента, нажиться на клиенте, оторвать кусок у товарища, мы не берем.



Андрей Корельский,
управляющий партнер
АБ КИАБ

Профессиональные навыки зависят от потенциальной специализации кандидата. Поэтому из основных групп soft skills можно выделить несколько десятков, а то и сотен более узких, которые можно и нужно развивать на постоянной основе. Но делать это необходимо не для строчки в резюме, а использовать на практике в работе или повседневной жизни. Навыки, которые не практикуют, деградируют или вовсе теряются, поэтому работа по их достижению может быть проделана впустую.



Руслан Ибрагимов,
вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО МТС

При приеме на работу компания МТС оценивает в первую очередь hard skills кандидата, но учитывает и soft skills. Чтобы юрист был востребован на рынке, имеют значение и его «гибкие навыки». Например, emotional intelligence и адаптивность. В условиях расхождения среди юристов принципа коллективного универсализма важно «взаимоопыление» специалистов, то есть способность передавать и перенимать полезные знания и навыки, в том числе между юристами разных поколений, а также умение быть частью единого организма. Кроме того, бизнес нуждается в инициативных сотрудниках-драйверах, способных быть членами команды новой формации.



Владимир Елизаров,
руководитель Governance,
Risk and Compliance
VOLKSWAGEN GROUP RUS

Базис для soft skills — это воспитание, чувство такта, жизненный опыт. У кого-то это есть в качестве природного таланта, но, если нет, нужно развивать навык. Для руководителя важный навык — это способность слушать и слышать своих сотрудников. Твои сотрудники — это либо твоя ценность, либо твоя зона риска. И все будет зависеть от того, как ты сам относишься к ситуации. Как правильно выстроишь диалог. В моем понимании, нельзя постоянно что-то диктовать и навязывать. Метод диалога помогает понять сотрудников, их желания и потребности.



**Сергей Савельев, партнер
Saveliev, Batanov & Partners**

Мы придерживаемся предложенного экспертами Всемирного экономического форума в Давосе списка мягких компетенций: 10 компетенций будущего. Поскольку мы работаем в высокоценностном сегменте сложных судебных корпоративных конфликтов, то в свою команду мы ищем выдающихся соискателей, талантливых во всем. Но при этом не обязательно, чтобы весь набор мягких компетенций был сильно развит. Команда должна быть комплементарной, то есть отсутствие какой-то компетенции у одного юриста компенсируется наличием такой сильной компетенции у другого.