

Результат работы практики Litigation во многом зависит от командной работы. Советник судебно-арбитражной практики АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Вера Рихтерман поделилась ценным опытом и рассказала, как работать со звездами, мотивировать команду и находить ценные кадры.

Часть команды — часть корабля

Преимущество командной работы — в возможности вести сложнейшие споры

Судебные проекты сегодня — это комплексные дела с большим количеством заинтересованных субъектов, несколькими «фронтами сражений». Проекты предполагают качественное представительство не только в области материального права, но и в области разработки и реализации процессуальных стратегий. В АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» есть профильные практики по всем наиболее востребованным отраслям права, а судебно-арбитражная практика насчитывает более 60 юристов. Только в моей группе — 15 человек, что можно по численности сравнить с маленькими бутиковыми фирмами. Мы можем вести комплексные споры, привлекая профильных специалистов из других практик, формировать специализированные команды под проекты, как результат — дать клиенту полный спектр правовой поддержки, который требуется для решения проблемы. Командная работа позволяет использовать сильнейшие качества отдельных сотрудников. Например, одни обладают навыками анализа огромного объема информации, другие прекрасно владеют стратегическим видением ситуации, а третьи делают отличные презентации или прекрасно выступают в суде. Мы можем собрать команду из юристов под конкретный проект с учетом не только необходимой специализации, но и сильнейших компетенций отдельных сотрудников, эффект от работы которых будет очевидно выше. Это, с одной стороны, экономит бюджет проекта, что всегда приятно клиенту, а с другой стороны, позволяет членам команды раскрывать свои возможности на более высоком уровне.

Человеческий фактор — это основа для поддержания командного духа

Как сказал американский предприниматель, венчурный капиталист и писатель, сооснователь LinkedIn Рид Хоффман, «совершенно не важно, насколько гениален ваш ум или стратегия, если вы играете в одиночку, вы всегда проиграете тем, кто играет в команде». Но без лично-



ВЕРА РИХТЕРМАН

К. ю. н., адвокат, советник судебно-арбитражной практики АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры». Начала карьеру в бюро в 2005 году с позиции младшего юриста. В 2017–2018 годах отмечена международным изданием The Legal 500 в числе Next Generation Lawyers, а также справочником Best Lawyers в категории LitigationLitigation.

стей, которые умеют руководить, сильную команду выстроить невозможно. И эти личности должны быть такими лидерами, которые не только обладают непререкаемым авторитетом и профессионализмом, но и умеют заботиться и думать о людях, умеют создавать необходимую атмосферу сплоченности и важности каждого сотрудника. Работая в команде, ты должен уметь работать с разными людьми, находить к каждому свой подход. Именно поэтому из ЕПАМ очень тяжело уйти, мне кажется, даже невозможно. Я работаю в компании уже 13 лет, пришла в судебно-арбитражную практику младшим юристом, когда еще училась в институте, сейчас я советник. Уже на собеседовании я поняла, что это мое место: здесь оценивают не только твои профессиональные знания в области юриспруденции, но прежде всего проверяют, как ты умеешь нестандартно и креативно думать. К нам приходят непростые кейсы, решений по которым еще нет в судебной практике, это делает нашу работу сложной и интересной.

Каждому члену команды важно осознавать свою роль и ценность вклада, который он вносит

Прошел тот этап, когда людей можно удержать только хорошей финансовой компенсацией. Сейчас сотрудник, приходя на работу, хочет осознавать, что будет участвовать в эксклюзивных проектах, должен понимать свою роль в командной работе, чувствовать, что большая победа — это победа всех и каждого, в том числе и его. Не стоит скупиться на похвалу. При этом нельзя допускать культивирование значимости отдельных членов команды в ущерб роли остальных. И если раньше работа в команде предполагала, что у каждой практики свой большой проект, своя зона ответственности, теперь проекты усложняются. Нужно формировать команду не только из специалистов-литигаторов, но и специалистов в области, например, антимонопольного права, уголовного права, подключать PR-стратегии, технологические разработки. Один из ключевых навыков в этих условиях — умение работать в команде слаженно, при этом не передергивать, не тащить одеяло на себя, а понимать общую цель, интересы клиента, свои задачи, реализовывать их. Нам нужна только победа.

**КЛИЕНТЫ ЦЕНЯТ
СТРЕМЛЕНИЕ
ЮРИСТОВ БОРОТЬСЯ
ДО КОНЦА**

Команда сработала идеально, когда сделано все возможное. Мы всегда нацелены на результат, но бывают изначально не самые выигрышные кейсы, а клиент все равно хочет попробовать. И по таким делам удается выйти на settlement благодаря командной работе.

Самый главный навык — горящие глаза и желание работать

Когда я пришла в ЕПАМ, я работала ночами напролет, мне хотелось сделать идеальный продукт. Сейчас на собеседованиях часто встречается молодежь, у которой глаза не горят. Эту проблему признают все, и, очевидно, это связано с приходом так называемого поколения Z. Говорят, на смену поколению Z придет поколение «Альфа» — талантливые и самостоятельные дети-вундеркинды. Но мне представляется, что в каждом поколении можно найти таких. И в этом наша основная задача — найти звезд, замотивировать их на работу, давать им возможность развиваться. Если мы видим, что у человека есть огромное желание работать, скорее всего, мы дадим ему шанс. Потому что желание работать перебивает все остальные качества.

Есть набор навыков, которые нужны любому литигатору

Навыки коммуникации и талант общения у юриста проявляются на начальной стадии, как только студент вышел из института, а может быть, даже и раньше. Мне кажется, у литигаторов не должно быть слова «нет». Могут быть предложения с сильными способами защиты права, стратегии, реализация которых очень сложна и неоднозначна, но слова «нет» быть не должно. Иначе какой ты судебник, если ты не можешь найти способ защиты права. Мы не говорим, что мы всемогущи, но, если есть хоть малейшая возможность защитить интересы клиента, мы точно сделаем это на высочайшем уровне. Безусловно, иногда объективно ситуация доведена до такой стадии, когда даже мы не можем помочь. Это как с врачами: все зависит от стадии обращения. Но бывают проекты, когда клиенты приходят на стадии «все проиграно — помогите», и мы помогаем выкрутить ситуацию. Судебные споры всегда разные, необходимо уметь быстро вникать в специфику судебного кейса, полностью погружаться в новый материал, быстро и качественно учиться. Цена малейшей ошибки судебного юриста крайне высока, поэтому работать нужно так, чтобы исключить саму возможность ошибиться. Безусловно, у судебного юриста должен быть настрой на победу и определенный склад характера, должно быть развито аналитическое и стратегическое мышление и возможность просчитать все на тысячу шагов вперед. Если мы что-то сделали не так, мы не сможем это исправить, уже появится судебный акт. Ну и естественно, нужно очень хорошо писать. Все эти навыки нарабатываются.

Умение донести правовую позицию до суда — ключевое для любого судебного дела

Судебное заседание — не просто публичное выступление, это выступление, которое проходит в конфликтной ситуации и сопровождается активным противодействием оппонентов, провокациями, вопросами судьи. Поэтому к судебному заседанию мы должны подойти подготовленными, с безукоризненной, выверенной правовой позицией. Безусловно, главное в судебном заседании — установить психологический контакт с судьей. Важно не просто озвучить правовую позицию, но, реагируя на вопросы судей, представить позицию, которая отвечает их пониманию справедливости в данном деле. С учетом сложности судебных дел, как правило, в судебное заседание ходят несколько сотрудников. С одной стороны, это дает возможность младшим коллегам перенимать опыт и позволяет делегировать им часть выступления, а с другой стороны, с учетом объемности позиции по делу позволяет разбить выступление, чтобы судья не начал скучать. Кроме того, нужно ориентироваться и на стиль изложения, наиболее оптимальный для конкретного адресата. Кому-то нужна спокойная, монотонная речь, кому-то — яркое выступление с интересными примерами, метафорами. Это определенно специфика и навыки, характерные только для работы судебного юриста. Нужно уметь момен-



тально сориентироваться и донести свою позицию. Ты должен быть полностью в теме. Это не секрет: если мы идем к определенному судье, мы смотрим не только судебную практику, подтверждающую правовую позицию, но и практику данного судьи. Если мы находим судебную практику, которая подтверждает нашу позицию, нужно ее обязательно донести и акцентировать на этом внимание. Если же обнаружили судебную практику против нас, необходимо объяснить, почему для нас она не применима, и привести убедительные аргументы. Конечно, многолетний опыт помогает. Подходы в работе многих судей нам уже известны, и мы понимаем, как готовить документы для того или иного процесса. Например, кто-то приветствует, когда расписывают и раскладывают все по полочкам, кто-то — когда приводят краткие ключевые тезисы, кому-то проще воспринимать табличные графические изображения. Любой судебный юрист должен быть немного психологом и улавливать все тонкости работы с разными людьми.

Никто сразу не будет писать идеальные процессуальные документы

Над этим можно работать. Если ты слышишь рекомендации, которые тебе дают старшие коллеги, ты сможешь развить навык очень быстро. Мы культивируем обратную связь между младшими и старшими коллегами, между коллегами одного уровня. Это способствует скорейшему профессиональному росту младших коллег, улучшению качества нашего продукта. Навыки выступления тоже можно развивать: вопрос практики. Кому-то это легче, кому-то тяжелее, у кого-то изначально есть склонности. Самое главное — желание работать.

Главная мотивация — это интересная работа

ЕПАМ дает интересную работу, руководители ставят нестандартные задачи. Ребята мотивированы интересной работой по суперсложным кейсам. Им интересно работать и учиться у своих коллег. А еще у нас самая лучшая атмосфера в коллективе. Мы стараемся сделать все, чтобы новым людям было легко и просто включиться в работу. Мы стараемся основываться на принципе делегирования, развивая у младших коллег чувство ответственности и собственной значимости, при этом всегда держа руку на пульсе для обеспечения неизменного качества работы. У старших юристов слово «интерес» к работе в некоторых случаях можно заменить на «тщеславие». У юриста оно есть, это правда. И это неплохо, мне кажется.

Литигаторы стали более профессиональными, а кейсы — более интересными

Я не говорю только о бюро. Коллеги, оппоненты работают интереснее, уровень судебных актов вырос в целом. Требования бюро не изменились: хорошее классическое образование ведущих вузов, хороший уровень иностранных языков и, конечно же, острый ум. Сейчас я бы даже переставила приоритеты. На первое место поставила умение креативно мыслить, на второе — хорошее образование. Не последнее значение имеет участие ребят в нерабочей жизни. В Google, когда проводят конкурс резюме, прежде всего смотрят на хобби. Мы сейчас тоже на это смотрим. В бюро это ценится, потому что наличие у кандидата или сотрудника «страсти» (passion из англ.) или увлеченности, скорее всего, гарантирует его преданность профессии, нацеленность на результат. Если человек приходит к нам работать только из-за хорошей зарплаты, это точно не про нас. Мы ищем тех, кто хочет развиваться, кто работает ради чего-то нового, ради развития, ради удовлетворения амбиций и потребностей в широком смысле слова, ради достижения высочайших стандартов и вершин мастерства. ■

В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРОФЕССИИ НУЖНЫ ЗВЕЗДЫ

Талант, безусловно, важен. Мы ищем в свою команду только звезд. Причем, если человек хочет индивидуальной яркой карьеры, то это уже точно не командная работа. Стремление везде и всегда играть главную роль рано или поздно приведет к негативному результату, а человек захочет идти своей дорогой.