

# «Бюрократия — точно не для меня»

15.03.2023

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



Юридическая команда «Европлана» была признана лучшей в номинации «Эффективная договорная работа» и заняла второе место в номинации «Лучшая команда» на ежегодном конкурсе [«The DEPARTMENT. Лучшие юридические департаменты России»](#). К этой победе команда Марии Курбатовой, семь лет возглавляющей правовую функцию «Европлана», шла четыре года. Завоевав в 2020 г. победу в номинации «Финансы» в конкурсе журнала «Корпоративный юрист», они не остановились на достигнутом. Мы поговорили с ней прежде всего о том, как сегодня создать юридическую команду мечты.

**— Вы прошли в компании путь от ассистента юриста до директора департамента. Оглядываясь назад, какие прошлые ошибки Вы можете назвать, чтобы предостеречь от них коллег?**

— Главный урок, который я вынесла: изменить человека очень трудно, я бы даже сказала, невозможно. Семь лет назад я была уверена, что могу изменить подход к работе любого сотрудника. Наш опытный HR-директор говорила мне, что попытка изменить некоторых людей — это бесполезная трата времени и сил, но я ее не слушала. Сейчас я не предпринимаю таких попыток, понимая, что это не моя зона контроля и ответственности. Если в коллективе появляется детрактор (критик — прим ред.), с ним нужно расставаться, потому что он негативно влияет на весь коллектив. И это второй важный урок.

Профессиональные знания юриста — это база, безусловно, без них никуда. Но еще крайне важно совпадение его ценностей с ценностями компании. И это третий урок, который я усвоила со временем. Поэтому при отборе людей в команду я оцениваю много факторов (без моего одобрения кандидат не будет принят). Я обращаю внимание на soft skills и потенциал развития кандидата. С опытом у меня появилась способность выявлять какие-то неочевидные вещи уже на этапе собеседования. Я оцениваю, впишется ли новый человек в наш коллектив.

Например, коммуникация — одна из важнейших ценностей нашей корпоративной культуры. Отличный юрист может оказаться плохим коммуникатором. Научиться правильно общаться

можно, однако сотрудник должен понимать, что не умеет это делать, и иметь мотивацию для работы в данном направлении. Иначе ничего не получится.

### **— К какому типу руководителей Вы себя относите?**

— Я — человек, который держит под контролем все всегда и везде. Еще до пандемии в рамках обучения руководителей нашей компании коучинговому подходу в управлении от международного Эриксоновского университета коучинга, я поняла, насколько это эффективно. Оказалось, что без директивного руководства очень трудно. Гораздо проще дать инструкцию по решению проблемы, установить сроки, чем добиться того, чтобы человек сам нашел ответ. Основная сложность состояла в том, чтобы сформулировать вопросы таким образом, чтобы сотрудник, задумываясь над ними, сам приходил к верному решению. Такой подход позволяет сотруднику преодолеть внутреннее сопротивление выполнению поставленной задачи. Когда он сам приходит к ее решению, у него появляется мотивация. Такие перемены стиля управления давались мне с трудом.

Но март 2020 года показал, что в ситуации жестких сроков и высоких рисков не до коучингового формата управления. У нас широкая региональная сеть — более 80 филиалов и представительств, — и в каждом регионе были разные требования и ограничения: где-то спецпропуска, где-то полный запрет на передвижение и т. д. Каждый день в 9:00 мы созванивались с юристами и выясняли текущее положение дел по каждому региону и задачи на день. У меня все было под контролем.

Это немножко притормозило мое обучение коучинговому формату управления, но показало, что в разных ситуациях нужно руководить по-разному. Когда-то необходимо дать сотрудникам больше свободы, а когда-то — «включить» директивный подход. Кризис — моя стихия, в которой я чувствую себя очень хорошо. Я сразу мобилизуюсь и понимаю, что в данный период моя деятельность, безусловно, эффективна. Подытоживая свой ответ на ваш вопрос, я скажу, что управляю командой по-разному в зависимости от ситуации и от конкретного человека, с которым приходится взаимодействовать.

**— Вы как-то сказали в интервью, что управление не сводится к распределению задач, важна честность, а значит, доверие...**

— У нас очень открытая компания. Быстро и эффективно решать задачи можно, когда ты открыта и честна, а это предполагает, что ты доверяешь человеку и он не будет манипулировать ситуацией. Моя цель — эффективно решать свои задачи. Я должна давать сотрудникам полную информацию. Пожалуй, приоритетным при выборе сотрудников для меня является ощущение, могу ли я им доверять. И это касается не только работы. Это про жизнь. Я не люблю манипуляции и решение задач «в обход». Я предпочитаю действовать честно, прямо и открыто. Мне так комфортно.

**— В Вашей команде в основном девушки?**

— Да. В определенный период у нас в команде был только один мужчина. Сейчас ситуация немножко выровнялась.

**— Ваши обе презентации для конкурса «The DEPARTMENT» проникнуты чувством юмора. Юмор — это отличительная черта команды?**

— Здоровое чувство юмора у нас присутствует всегда. Я не хотела делать какую-то скучную презентацию из серии инструкций. Представить презентацию на конкурс для нас — возможность показать себя такими, какие мы есть.

**— Ключевым аспектом оценки юриста в компании «Европлан» помимо срока и полноты обратной связи является качество коммуникации. Что понимается под качеством коммуникации?**

— Как я уже сказала, коммуникация — одна из важнейших ценностей нашей корпоративной культуры. Правила общения есть везде, а не только в моем подразделении. Развитию этого навыка уделяется много времени. Юрист должен быть на связи в нужный момент, уметь доступным языком и доброжелательно все объяснить или изложить в документе. У него должно быть желание реально помочь, ведь клиент всегда тонко считывает настроение юриста.

В прошлом году мы совместно с HR-отделом определили профиль нашей команды по результатам множества тестов, в частности «якоря Шейна», а также командной сессии. Оказалось, что основной мотиватор моей команды — желание помогать другим. Оно порождает стремление быть полезным компании, другим сотрудникам, что является объединяющим фактором и способствует эффективной коммуникации.

**— В Вашей компании введена карта грейдов, благодаря которой всем юристам понятны критерии перехода на следующую ступень и очевидны свои возможности на той или иной должности. Трудно ли было ее создать?**

— Система грейдов — это совместный труд моего подразделения и коллег из HR. Лет семь назад мы стали уже достаточно большими: младшие юристы, юристы, начальники отделов переросли свои компетенции. Мы изучили существующие системы грейдов и выбрали оптимальную для нас модель. Мой департамент стал отличной пилотной группой для ее тестирования, что позволило в дальнейшем распространить ее на всю компанию.

Грейдинг отлично мотивирует сотрудников.

Со временем HR пришел к тому, что эту систему нужно обновить. Осенью прошлого года мы провели очень большую работу для актуализации грейдов. Мы добавили список необходимых soft skills для каждой должности. Это помогает мне, например, на собеседованиях: я четко понимаю, какие навыки нужно проверить у того или иного кандидата. На данный момент карта грейдов полностью отражает реальное положение дел в подразделении. Сейчас я довожу эту систему до совершенства, будем делать ее визуализацию.

**— Когда Вы начали процесс автоматизации юридической работы?**

— Первый конструктор договоров у нас появился в 2006 году, когда никто на рынке еще не знал, что такое бывает. Сейчас практически все функции в департаменте автоматизированы.

**— Вы все разрабатываете сами?**

— Это принципиальная позиция нашей компании. Мы столкнулись с тем, что, если покупаешь решение или привлекаешь кого-то с рынка и дорабатываешь, то потом наши наработки, наша внутренняя экспертиза очень быстро оказываются у конкурентов.

**— Что такое система внешнего бизнес-партнерства?**

— Она обусловлена спецификой лизинговой сделки. Суть лизинга состоит в том, чтобы передать клиенту имущество, а это имущество нужно где-то купить. Нет имущества — нет сделки. Так что мы работаем не только с клиентами, но и с поставщиками, с дилерами по всей России, с их юридическими департаментами нужно согласовывать договоры.

Когда приходит новый дилер, наша работа начинается с согласования договора с ним. Нам надо обеспечить долгосрочное и эффективное сотрудничество. Поэтому мы на входе согласовываем шаблон договора для всех сделок, вносим его в наш конструктор. И

документы с поставщиком готовим сами.

**— После Вашего выступления на сессии по мотивации команды на конференции «Итоги года с Legal Insight», стало понятно, как много психологической и управленческой литературы Вы читаете. Эта потребность возникла после того, как Вы стали руководителем?**

— У нас в компании проводится конкурс на самого читающего сотрудника. Угадайте, кто победитель? Я читаю одновременно несколько книг (бумажную, электронную) и слушаю аудиокнигу. Все зависит от того, где я нахожусь (дома, в метро, иду по улице). Я всегда много читала, но раньше — только художественную литературу. Когда меня назначили директором департамента, я поняла, что мне не хватает бизнес-навыков и управленческих компетенций, и, чтобы решить эту проблему, начала читать бизнес-литературу.

Классные книги можно разделить на практические и мотивирующие. Со временем, прочитав достаточно много книг, я пришла к выводу: в большей мере они повторяют друг друга. Некоторые книги читаю просто потому, что они вдохновляют меня.

С учетом сложной ситуации в стране и в мире в последние пару лет читаю книги об инструментах работы над собой. Понятно, что можно обратиться к коучам, психоаналитикам, но они — просто помощники, проблему все равно придется решать самостоятельно. Я не только читаю, но и смотрю видеозаписи лекций. Например, люблю Андрея Курпатова, смотрю на английском курсы Массачусетского университета о работе мозга, где объясняется, почему мы принимаем те или иные решения. В нестандартной ситуации такие объяснения позволяют понять, что с тобой происходит, и найти выход.

**— Вы работаете с коучем или психологом?**

— У меня есть коуч, с которым мы работали постоянно в первой половине прошлого года, потом был перерыв. Позже проблем накопилось слишком много, я ощущала себя, как в

болоте, мне нужна была помощь профессионала, который мог бы определить проблемы и шаги по их решению. Сейчас я встречаюсь с коучем по потребности, поскольку, прочитав много литературы, нашла в ней эффективные для себя инструменты. В настоящее время у меня есть потребность в другом направлении работы уже с бизнес-коучем, который поможет мне из руководителя-эксперта вырасти в стратега и топ-менеджера.

Это про достижение целей. Если чего-то хочешь, надо поставить себе цель, определить очередность задач и двигаться в данном направлении. Это как раз то, с чем у меня нет проблем.

### **— Как Вы все успеваете?**

— Встаю в 5:00 утра. Время до 7:00 я могу посвятить себе: заняться английским, помедитировать, почитать и приготовить вкусный завтрак, выпить кофе. Зимой вставать так рано тяжело, но я все равно стараюсь не изменять этому режиму, несмотря на немалую домашнюю нагрузку: у меня двое детей. На самом деле, это нелегко, и сейчас я пытаюсь научиться отдыхать. Обычно, если в выходной день у меня появляется хотя бы час свободного времени, мне становится стыдно, что я ничего не делаю. Ведь этот час можно потратить на что-то полезное! Пока у меня не получается изменить себя, но я стараюсь, поскольку уже поняла, что «батарею периодически надо заряжать».

### **— Вы почти 17 лет работаете на одном месте. Не было ли желания что-то изменить в своей жизни: уйти в консалтинг или сменить направление бизнеса?**

— Для меня консалтинг — в большей степени теория. Мне нужно видеть, как мои усилия выливаются во что-то конкретное: в сделки или построенный новый бизнес-процесс.

Обычно, как только у меня возникают мысли по поводу того, что стало скучно и нужны изменения, в компании появляются новые проекты и задачи, и мне сразу снова становится интересно.

Для меня важно, чтобы то, что я делаю, было увлекательным, важна открытая корпоративная культура, которая есть далеко не везде. У нас все прозрачно. За стенкой моего кабинета сидит вице-президент, «через две стенки» — генеральный директор. Если мне нужно, я захожу к ним, решаю свою задачу и приношу результат. Мне не нравится, когда для того, чтобы достучаться до гендиректора, приходится пройти 10 кругов ада, 10 приемных, а процесс согласования затягивается на месяцы. В такой структуре я бы вряд ли смогла работать. Бюрократия точно не для меня.



Мария

Курбатова директор юридического департамента, «Европлан»

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ