

# «Как эксперт конкурса, я за приоритет смысла, а не художественной формы»

10.10.2024

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT



*Поделиться своим впечатлением по поводу итогов ежегодного конкурса The DEPARTMENT мы попросили опытного члена экспертного совета, директора по правовым вопросам «Т Плюс» Владимира Уткина. В качестве эксперта профессионального конкурса среди юридических департаментов он выступил уже пятый раз, поскольку команда «Т Плюс» под его руководством не раз признавалась лучшей. В 2021 г. она была абсолютным лидером конкурса, победившим сразу в трех номинациях: «Эффективная претензионно-исковая работа», «Лучшая судебная защита» и «Лучшая команда», в 2023 г. заняла первое место в номинации «Эффективное взаимодействие с бизнес-подразделениями компании» и стала второй в*

номинациях «Эффективная договорная работа» и «Лучшая команда».

### — Сколько раз ваша команда становилась номинантом нашего конкурса?

— Команда «Т Плюс» участвует в конкурсе на звание лучшего юридического департамента с 2008 г., за это время мы становились лучшими 11 раз. Высокая планка в подготовке конкурсных работ была задана [Михаилом Еременко, возглавлявшим раньше юридическую службу компании](#). Я стал причастен к этому процессу в 2011 г. В то время главными его участниками были Михаил и Азамат Жанэ. Мы тогда стали думать не только о том, что и как про себя рассказать, но и о том, какие выводы из рассказанного нужно сделать для будущего развития функции. В работе над эссе для конкурса участвовали все руководители правовой службы, но тон задавал Азамат — у него потрясающий юридический слог в сочетании с глубочайшей правовой экспертизой, а Михаил собирал наше творчество воедино и ваял из него итоговое повествование, выдержанное в одном стиле. Такого подхода мы придерживаемся до сих пор. Абсолютно уверен, что выпускающим редактором должен быть руководитель функции, на которого помимо проверки содержания возлагается ответственность за высокий уровень презентуемого материала.

В подготовке к конкурсу у нас задействована ключевая часть юридической команды — 10–15 человек, вклад каждого может быть разным по объему, но всегда одинаков по значимости, так как все участники отвечают за важные направления подготовки эссе.

### — Кем, по вашему мнению, быть сложнее: экспертом или номинантом?

— Мне кажется, сложнее быть номинантом. Надо рассказать, почему именно ваша юридическая служба лучше остальных в той или иной области. Нужно быть ярким, убедительным, содержательным, уметь нравиться, иметь необходимую для эссе базу, состоящую из процессов, приемов, инструментов, подходов, находок, рецептов, изобретений, причем настоящих, а не выдуманных. Нужно угадать ожидания экспертов — людей, уже поднаторевших в выстраивании крепкой юридической функции, подобрать

уместную (а не модную) форму подачи материала, не утомить долгими рассуждениями и одновременно не упустить ничего важного. Все это очень непросто и требует значительных усилий от всех членов команды, цель которой — непременно победить, а не просто засветиться на конкурсе.

Участие в качестве номинанта каждый раз было трудным, эмоционально напряженным, с бессонными ночами и продолжительными спорами, порой с надрывными актерскими выкриками «Никогда больше!» и в то же время невероятно интересным. Работа в качестве эксперта тоже была по-своему интересной, но по уровню накала ее, конечно, не сравнить с участием в конкурсе в качестве номинанта. Впрочем, оценивать тоже сложно, это требует концентрации, дисциплины, беспристрастности.

**— Вы были экспертом конкурса пять раз. На ваш взгляд, отличало ли что-то конкурс этого года от предыдущих?**

— Не могу назвать каких-то разительных отличий. Как и раньше, в этом году были очень сильные участники, с которыми трудно конкурировать. Было много хороших и очень хороших работ. Но были и те, кто не понимали, о чем именно и как именно надо рассказать, чтобы победить. Бросилась в глаза еще одна особенность, которую я озвучил со сцены на церемонии награждения победителей: многие юридические департаменты в конкурсных эссе сместили фокус с содержания презентуемого материала на форму его подачи.

Получилась немного странная история: вы, как эксперт, ждете описания достижений, но вместо него получаете короткометражные любительские видео разной степени качества.

Один конкурсант как бы говорит вам: «Хотя-те, мы расскажем вам свою невероятную историю в красивом танце?». Но в танце невозможно раскрыть инновации юридического департамента, ведь мы оцениваем не яркость сценического образа, а смысл того, что сказано языком танца. Другой конкурсант, напротив, предлагает историю, рассказанную эзоповым языком глубокого артхаусного кинематографа! Он как говорит эксперту: «Мы

видим в вас, дорогой эксперт, очень умного человека, способного отгадать все скрытые детали в большом, многоплановом художественном полотне!» Итог: картинка прекрасная, актеры — яркие и убедительные, спецэффекты — современные, режиссерская и операторская работа тянут на Оскар, драматургия и напряженность сюжета — высший класс, литература сценария — как у старых мастеров... А содержание не раскрыто. Юристы сильно постарались (это нельзя недооценивать), но явно для какого-то другого конкурса. Ищешь ответы в анкете участника, а там тоже пустота: все, что хотели сказать, «раскрыли» в фильме. Особенно это удивляло в тех случаях, когда авторами таких «видеооткрыток» выступали опытные департаменты, которым уж точно есть что рассказать.

Мои слова могут показаться сварливым бухтением сухаря-ортодокса, но давайте попробуем взглянуть на это глазами эксперта, который пытается выполнить свою ответственную роль качественно, профессионально и справедливо и верит в то, что участники приходят на конкурс прежде всего за профессиональным признанием.

Эксперту нужен ответ номинанта на вопрос, почему тот считает, что его юридическая команда самая лучшая. Например: потому что она является бизнес-ориентированной, что подтверждается такими-то примерами; имеет правильную систему целеполагания, обоснованные КПЭ; хорошо обучена; обладает необходимым соотношением специализированных и широкопрофильных юристов; демонстрирует подтвержденные оценками клиентоориентированность и вовлеченность. Или потому что вдобавок ко всему перечисленному его команда имеет традиции, высокую корпоративную культуру, разделяемые всеми ценности, а руководители функции постоянно думают о своей команде и стараются сделать ее лучше такими-то интересными способами. Однако вместо ответов на этот вопрос эксперты получают красивые презентации.

### **— Получается, форма подачи материала не важна?**

— Форма, конечно же, важна. Но, во-первых, она должна быть уместной, а во-вторых, по одежке, как известно, лишь встречают. Вот если вы работаете в банке, то должны выглядеть

безупречно. Вы не можете приехать на работу в гавайской рубашке, шортах с акулами, перемещаться по офису пританцовывая и непрерывно напевать в диапазоне всех своих трех октав. Но оценивать ваш профессионализм здесь будут не по безупречному двойному виндзорскому узлу на галстучке, а по деловым качествам, навыкам и достижениям. Так и с конкурсом. Было бы странно прийти на него с откровенно плохой формой подачи материала. Это сильно ухудшило бы восприятие и, возможно, затруднило бы чтение представленного материала. Я бы сказал, что здесь форма — гигиеническое требование. Но дело ведь не только и не столько в этом.

Повторюсь, форма должна быть уместной. Вы можете делать прекрасные мультики, но в них за пять минут не рассказать про то, как вы оптимизируете юридические процессы, внедряете ИТ-решения для правовой функции, управляете работой правовой службы, выстраиваете деловые отношения с бизнесом и т. д. Как эксперт конкурса, я выступаю за приоритет смысла презентуемого материала, а не художественной формы его подачи. Мультфильмы и видео должны быть лишь приложением к глубокому содержательному повествованию.

**— Совпали ли в этом году ваши ожидания в отношении победителей с оценкой других экспертов?**

— Мне кажется, я угадал всех победителей. Среди хороших, интересных команд мне особенно понравился подход коллег из компаний «Европлан», «Алроса», «Галс Девелопмент» и НИПИГАЗ. В их работах прекрасно сочетались глубокое содержание, уместная форма подачи материала, внимание к деталям, юмор, самоирония и творческий подход. Еще мне в целом понравились работы коллег из «Боржоми», «Агаларов Девелопмент», «Мосэнергосбыт», «Т2 Мобайл», «S8 Capital», «Благо», ЦИАН, «Агроэко», «Московский метрополитен».

## — Что бы вы посоветовали участникам конкурса?

— Мне было важно увидеть то, что коллеги умеют делать лучше и быстрее меня; прочитать то, что вызвало бы однозначное ощущение того, что эти ребята точно на правильном пути и летят так уверенно, что остальным угнаться бы за ними. Хочется видеть лучшие практики, самые эффективные решения, инструменты, находки, подходы — все то, что делает юридическую службу по-настоящему сильной и двигает ее вперед. Поэтому я посоветовал бы участникам конкурса больше трудиться над содержанием презентуемого материала, раскрывать его смысл в своих творческих работах и демонстрировать, насколько они действительно профессионально круты в непростом деле создания эффективной юридической функции. Ну и, конечно же, я хочу пожелать всем стремиться к победе. Это будет требовать от участников конкурса дисциплины и внимания к деталям, выбора правильной формы подачи материала и много чего еще, что непременно поспособствует их настоящему профессиональному признанию и повышению статуса самого конкурса.

## — Что бы вы изменили в правилах конкурса?

— Замахиваться на изменения всегда очень ответственно. Для этого нужно глубоко понимать все нюансы процесса, а я вижу конкурс с позиции либо участника, либо эксперта. Уверен, что на него накладывают отпечаток организационные аспекты, поэтому мне хотелось бы чуть больше определенности в вопросе критериев оценки.

Если конкурсанту прямо сказать, что его будут оценивать за содержание, а не за умение «виртуозно играть на гуслях», то это наведет его на мысль о том, что «гусли» ему не помогут и что рассказывать надо про юридические бизнес-процессы. Это было бы честно.

Если эксперту прямо сказать, что в рассказе про юридические процессы он должен оценить их оптимальность, правильную организацию, достаточность, взаимоувязанность, согласованность с бизнес-процессами компании и прочее, а не «виртуозность игры на гуслях», то наметятся пределы, в которых, вероятно, будет действовать участник конкурса.

Если организатор конкурса считает, что определенная тема раскрывается через содержательные ответы на заготовленный набор вопросов по ней, то и конкурсант, и эксперт должны это хорошо понимать. Ответишь на вопросы полно, детально, с примерами, фактами — молодец! Эксперт скорее всего высоко оценит это. Ответишь дополнительно на незадаанные, но относящиеся к теме вопросы — получишь еще более высокую оценку! Не ответишь — извини, правило есть правило, и высокой оценки не будет, даже если участник «прекрасно танцует танго».

На мой взгляд, эксперту нужны чуть более конкретизированные критерии оценки, такие как достаточность, глубина ответа, подтверждение, доказательство эффектов и др. Конечно, все это требует проработки. Но четкие правила помогают участникам понять, чего именно ждет от них организатор, и придерживаться одинакового подхода к ключевым составляющим. Это, конечно же, не означает, что всех участников нужно загнать в жесткие рамки в плане творчества. Речь идет про установление прозрачных условий, из которых будет понятно, что на конкурсе профессионального мастерства участников оценивать будут за профессиональное мастерство, а не за видеоэффекты (что не отменяет отдельного приза за последние).



Владимир

Уткин

Директор по правовым вопросам, "Т Плюс"

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT