№ 9 (65) 2017 LEGAL SUCCESS

Построение персонального бренда инхаус-юриста: взгляд хедхантера

23.03.2020 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ

Условия работы, зарплата, возможность карьерного и профессионального роста волнуют инхаус-юристов не меньше, чем юристов юридических фирм, однако предметом изучения и обсуждения эти вопросы стали лишь недавно. Мы поговорили с управляющим партнером Legal Search One Никитой Прокофьевым, имеющим большой опыт успешного поиска руководителей юридических департаментов. Итак, что же такое персональный бренд с точки зрения потенциального работодателя?

— Расскажите, пожалуйста, что такое персональный бренд юриста.

— Согласно Википедии, бренд — это комплекс представлений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик, связанных в сознании потребителя с продуктом либо услугой; их ментальная оболочка; то или иное восприятие таковых в его воображении. Как ассоциация в сознании целевой аудитории бренд символизирует определенные качества продукта или услуги. В случае персонального бренда продуктом является имидж юриста на профессиональном рынке. Очевидно, что построение персонального бренда многократно пересекается с созданием любого другого бренда на рынке товаров и услуг. Так же, как и в других сферах, персональное брендирование начинается, в частности, с ответа на вопрос, для кого это делается. Применительно к рассматриваемой ситуации ответ несложен: у представителей юридического консалтинга — для клиентов, в инхаусе — для потенциальных работодателей.

Академическую карьеру мы не рассматриваем. И вот здесь начинается самое интересное. Если в консалтинге еще возможны общие для всех рекомендации, то в инхаусе работодателям нужны разные вещи, и единого ответа не может быть априори: даже самые сильные стороны претендента на должность порой могут вызвать отторжение в одних компаниях, сомнения в других и лишь слабое одобрение в третьих. И наоборот, отсутствие тех или иных компетенций — допустим, высокой самостоятельности в принятии бизнес-решений либо опыта по урегулированию «полувоенных» ситуаций — для некоторых работодателей неожиданно может послужить без малого гарантией адекватности соискателя во взаимодействии с руководством и надежным признаком соответствия корпоративной культуре.

— Какова роль soft skills в персональном бренде?

— Soft skills, вне всякого сомнения, — значительный элемент персонального бренда. Насколько мне известно, на прошедшем в США круглом столе Association of Corporate Counsel, посвященном персональному бренду юриста, много внимания уделялось вопросам

эффективной коммуникации, психологии убеждения, правильному «прочтению» собеседников, развитию сети контактов и т. п. Уверен, что все это действительно важные моменты, во многом определяющие впечатление, которое человек производит на контрагента, будь то в консалтинге или в инхаусе. Однако, с вашего позволения, я не стану затрагивать такие темы — на рынке есть много организаций, которые успешно обучают всему этому. Мне же хотелось бы сосредоточиться на специфических моментах в построении бренда юриста на инхаус-рынке.

— Поясните, пожалуйста, что это за специфические моменты.

— Я бы начал с утверждения о том, что в 90 % случаев работодатель в первую очередь ищет кандидата, который энное количество лет выполнял необходимые работодателю функции в компании той же или смежной отрасли и как минимум того же, а то и большего масштаба. Все ищут идеального соответствия, полностью прозрачной ситуации и максимальных гарантий. Особенно на сегодняшем рынке, где количество сильных кандидатов заметно превышает число открытых вакансий интересного уровня.

Исходя из этого, краеугольным моментом является позиционирование, которое начинается на линии «генералист — специалист». Несмотря на очевидность этой дихотомии, упущения здесь возникают гораздо чаще, чем хотелось бы. Работодатель не станет приглашать на роль генералиста — и тем более управленца — юриста, который в прошлом занимался, например, лишь финансовыми сделками, договорами или налогами. Работодатель почти всегда испытывает сомнения, когда профессиональный управленец от юриспруденции неожиданно проявляет интерес к позиции с узкой специализацией. Поэтому в «идеальном мире» правильным, наверное, нужно считать такой послужной список кандидата, в котором четко прослеживается выбранная им стезя, а каждое последующее место работы либо оттачивает уже имеющиеся черты его профессионального портрета, либо добавляет новые, органично вписывающиеся в его профиль, и эволюционно, а не революционно, его расширяющие.

— Вы считаете, что резкий разворот в карьере от генералиста к специалисту и наоборот может сильно навредить персональному бренду?

— Радикальный разворот в карьере, безусловно, может существенно повысить узнаваемость и стоимость персонального бренда юриста, однако нужно всегда очень ответственно относиться к такой возможности. Репутация человека, который не справился, примеряя новую роль, может очень сильно навредить, и — что самое обидное — причины провала не всегда зависят от соискателя. Мне известно довольно много случаев, когда юрист, которого позвали возглавить новое амбициозное направление — иногда и не обязательно юридическое, — ради этого чем-то пожертвовал в своей карьере, а через полгода в связи с изменившейся ситуацией с ним решили расстаться, однако в понимании рынка — он «не справился».

К сожалению, современный рынок не очень разнообразен, и, чем выше квалификация юриста, тем сложнее ему бывает найти новое перспективное место работы. В такой обстановке вполне понятен соблазн снизить требования и пойти на более высокий риск, однако забывать об этом базовом принципе безопасности персонального бренда явно не стоит.

— Как вы полагаете, нужна ли генералисту отраслевая специализация?

— Генералист не может быть мастером на все руки во всех секторах экономики, поэтому соискателю имеет смысл таргетировать компании из своего сектора либо из смежных отраслей. Нужно отдавать себе отчет в том, что перейти с позиции руководителя юридического департамента медиакомпании на такую же должность в металлургической, транспортной или энергетической отрасли довольно сложно. Например, если рынок, на котором трудится юрист, узок и специфичен, то для поддержания персонального бренда целесообразно будет тщательно изучить все возможности для роста именно в этом секторе или в максимально похожем на него и выстраивать свое позиционирование на базе очень четко очерченного профиля. Если, предположим, карьера соискателя связана с фармой,

то в этом случае для поддержания персонального бренда очень хорошо будет продолжить ее в фарме либо в какой-то другой отрасли с высоким уровнем государственного регулирования, а также со значительным элементом GR и законотворческой деятельности. Таким образом, планируя переход из фармы, например, в IT / телекоммуникации, несмотря на то что это совсем разные отрасли, можно сделать упор на схожести подходов и вызовов, стоящих перед компаниями этих секторов, а также на имеющемся у соискателя большом опыте организации работы в таких условиях.

Однако здесь бывают и исключения, которые лишь подтверждают правило, как говорится. Например, профессиональная жизнь юриста сложилась так, что, захватив времена бурного экономического роста, он успел поруководить юридической службой в компаниях принципиально разного профиля. В этом случае он вполне может попробовать «сломать» тренд и с позиции «власть имеющего» сделать акцент на своей уникальной управленческой многогранности и владении методологией отладки работы юридической службы хоть в IT-секторе, хоть в угледобыче. Как показывает практика, такой маневр работает по сей день, но лишь у тех юристов, чей практический опыт составляет 18–20 и более лет и получен в нескольких знаковых компаниях из разных отраслей. В иных обстоятельствах подобное позиционирование скорее лишь навредит персональному бренду соискателя.

Каким бы банальным ни казалось следующее утверждение, необходимо с лазерной точностью понимать, что именно продает соискатель: знание того, как снизить издержки бизнеса посредством редизайна модели работы с рисками разных подразделений компании и уменьшения численности юридической службы; обширный и успешный опыт судебной работы по самым актуальным для промышленных компаний вопросам; навык сопровождения M&A-сделок на нескольких континентах и т. п.

— Какие рекомендации вы могли бы дать?

— Нужно выжимать максимум профессиональных достижений в той области, в которой у юриста складывается наиболее обширный опыт. Еще лучше, если эта область окажется

редкой или будет относиться к наиболее востребованным на рынке. Гораздо выгоднее быть тем, что называется category killer, нежели человеком, который «в разное время занимался разными вещами». Почувствовав, что в профессиональной жизни назревает застой, не стоит терять времени, поскольку в такой обстановке примерно через каждые полгода-год персональный бренд будет заметно обесцениваться.

Если у соискателя скорее широкий / управленческий профиль, то следует позаботиться о том, чтобы в каждом из его поднаправлений были какие-либо знаковые достижения, которые можно убедительно и доступно изложить на бумаге и в дальнейшем, используя методы популярного ныне сторителлинга, представлять на собеседованиях.

Продолжая разговор, я хотел бы упомянуть и о таком моменте, как позиционирование с точки зрения стиля корпоративной культуры, давайте так это назовем. Для максимального соответствия кандидатов на должность по данному параметру компании, в частности, и нанимают хедхантеров. Речь идет о том, что во многих случаях даже при наличии обширного и первоклассного опыта в необходимых предметных областях заведомо не следует тратить время на попытки продолжить карьеру в организации, где царит климат, отличный от привычного, исповедуются иные ценности и, вообще, — все другое, в том числе люди. Существуют сотни примеров, когда по какому-то недосмотру трудовые отношения начались, но спустя полгода человек расстался с компанией (или компания с ним), испытывая досаду и разочарование, либо человек потратил время на многоэтапное собеседование, а затем — вполне ожидаемо — он сам или компания решили, что «все-таки нет».

— Приведите, пожалуйста, несколько таких примеров.

— Например, девушка, успешно работавшая в структурированной и демократичной международной технологической компании, очень хотела перейти в крупную промышленную структуру, где заваливает шахты, кричат матом и надо ездить в регион разбираться с прокуратурой. И ведь перешла, на горе всем. Другой пример: успешный

корпоративный юрист из агрессивной инвестиционной структуры считал, что просто создан для работы в wealth management компании, где отправляются вежливые факсы в Люксембург, сотрудники дружат семьями, ходят на балет и по праздникам выпивают не более одного бокала вина. При этом он никак не мог принять то, что уже после первого интервью господа решили, что он не совсем подходит им по духу. А вот еще пример: закаленный в боях с международными недоброжелателями и жадными банкирами руководитель юридического департамента крупнейшей промышленной структуры не был согласен с тем, что глубоко интровертированное физико-математическое руководство крупной технологической компании воспринимает его как Аттилу, с которым страшно ехать в лифте. В данном случае человек оказался достаточно зрелым для того, чтобы правильно интерпретировать и принять этот факт.

С точки зрения наличия предметного опыта в каждом из трех приведенных примеров формально все было соблюдено. Проблема заключалась в том, что идейно и культурно между этими тремя соискателями и компаниями, в которых, как соискателям казалось, им определенно нужно работать, была гигантская пропасть. Однако, следуя теме нашей беседы, я предложил бы посмотреть на вопросы культурного и ценностного соответствия с позиции того, как это знание можно использовать для укрепления своего персонального бренда. Исключительно важной мне представляется способность, а также возможность правильно классифицировать и оцифровать наиболее значимые культурно-ценностные параметры той среды, в которой юристу суждено было сформироваться профессионально и в дальнейшем использовать их как элементы своего позиционирования.

Как хедхантер, могу сказать, что совершенно неизгладимое впечатление производят юристы, которые помимо отличного опыта обладают еще осознанностью, объективностью и внутренней свободой, что позволяет им, спокойно и подробно обсудив свои сильные и слабые стороны, точно определить собственное место в сложной системе координат юридического инхаус-рынка, например: «Мне довелось работать с несистемными, но очень талантливыми предпринимателями от [название отрасли], структурируя вокруг них

пространство, выстраивая инфраструктуру под их проекты и постоянно меняя на ходу разные элементы системы. Я могу работать сам или руководить очень компактной командой. Сильно формализованная и разветвленная корпоративная среда — определенно не та стихия, в которой я смог бы демонстрировать эффективность».

Нет нужды говорить, что если представленные в отношении соискателя рекомендации соответствуют тому, как он сам себя позиционирует, значит, перед нами пример идеально выстроенного персонального бренда. И наоборот, чересчур амбициозная оценка кандидатом своей адаптивности и пренебрежительное отношение к наиболее вероятному расхождению между его профилем (в самом широком смысле слова) и тем, чего скорее всего ожидает от него будущий работодатель, как минимум вызовут у обеих сторон сомнения, приведут к непониманию, а следовательно, и к размытию персонального бренда соискателя. К сожалению, область распространения слухов о том, кто на какую позицию интервьюировался и что там рассказывал, значительно шире, чем хотелось бы. Поэтому повторюсь: due diligence на предмет того, что представляет собой корпоративная культура компании, какие люди там работают, как между ними строится взаимодействие, как оцениваются результаты работы, и последующее скрупулезное соотнесение всех этих параметров с их значениями на текущем месте работы юриста — является весьма важным упражнением.

— Насколько важна публичность в построении бренда инхаус-юриста?

— Написание статей в профильных изданиях, участие в конференциях и прочих профессиональных мероприятиях, безусловно, важны и в разумных объемах практически необходимы. Однако следует иметь в виду, что в первую очередь это способствует повышению узнаваемости персонального бренда юриста в профессиональной среде. Издания юридического характера читают очень немногие CEO и тем более собственники бизнеса. Зато их читают коллеги по цеху, которые — как это часто бывает — в нужный момент в разговоре с потенциальным работодателем претендента на должность могут вспомнить, что «большим специалистом по таким-то вопросам является NN». Правда,

следует учитывать и то, что если переусердствовать в этом направлении, то о соискателе могут упоминать, как о человеке, который «почему-то пишет очень много статей» или «очень любит сидеть в президиуме», что сильно сместит акцент в позитивном восприятии его персонального бренда.

Интервью опубликовано в Legal Insight № 9 (65) 2017

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ