

«Для того чтобы все успевать, нужно замедлиться»

17.12.2021

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



Победителей конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2021» мы начинаем представлять с правового блока компании «Ростелеком», насчитывающего более 400 человек. С 2019 г. его возглавляет **Александр Смирнов**. Придя в компанию, он начал цифровую трансформацию юридической функции, успехи которой были отмечены экспертами конкурса дважды. Команда юристов «Ростелекома» была признана лучшей в номинациях «Эффективное взаимодействие с бизнес-подразделениями компании» и «Инновации в юридической работе». Это наше первое большое интервью с Александром, с которым мы давно знакомы. Наш

разговор был не только о цифровой трансформации юридической функции компании, но и об этике, философии, воздействии технологий на человека и будущем юридической профессии. Словом, обо всем, что волнует сегодня интеллигентного человека.

— Вы трудились юристом в самых разных отраслях, таких как страхование, финансы, FMCG, издательский бизнес, международный консалтинг. Где юридическая работа была наиболее сложной?

— С точки зрения правового регулирования труднее всего было работать в финансовом секторе, там очень сложное регулирование, особенно в отношении ценных бумаг и производных финансовых инструментов. С точки зрения менеджмента труднее всего работать здесь, поскольку нужно управлять командой из 400 человек, большая часть которых находится на территории протяженностью от Калининграда до Владивостока. Это 69 филиалов по всей стране, и в каждом есть юристы.

— Приходится ли переучиваться, когда приходишь в новую отрасль?

— Нет, юридические бизнес--процессы везде одинаковы. Переходя из компании в компанию, сталкиваешься с одними и теми же сложностями. Специфика отрасли, конечно, вносит свои коррективы, но самое большое влияние оказывает масштаб деятельности компании и, соответственно, юридической функции. То есть ты не можешь управлять 30 юристами так же, как управляешь 400. Тут, безусловно, требуются другие управленческие инструменты

«То, что мне говорят, не в моей власти. В моей власти лишь то, как я это воспринимаю»

— Значит, переход с руководящей позиции из одной отрасли на руководящую позицию в другую не представляет собой большой проблемы?

— Я считаю, нет. За исключением направления GR, где необходимо заново выстраивать отношения с регуляторами. Но это обычно происходит в течение года или даже полугода.

— Что Вас привлекает в юридической профессии? Вы никогда не жалели, что выбрали юриспруденцию?

— Нет, никогда не жалел. Это моя любимая профессия. Не знаю, чем бы я еще мог заниматься. Я очень люблю слово: и письменное, и устное. Профессия дала мне возможность общаться и писать. Я очень люблю взаимодействовать с людьми, для меня является важным создание команды. Это очень сильно мотивирует. Юриспруденция дает безбрежное море возможностей для реализации всего этого. Я давно уже реализую себя в качестве управленца, но интересные для меня вещи есть и в экспертизе. Вот сейчас изучаю первую в России докторскую диссертацию по искусственному интеллекту. Я и сам хочу написать докторскую на стыке юриспруденции и философии права. Мне очень интересно совместить этические концепции и современные технологии — построить регулирование через этику. Главный вопрос, поднятый еще Платоном, — что такое справедливость? В связи с этим, например, встает вопрос: как искусственный интеллект может определить в конкретном кейсе, что справедливо, а что нет?

На мой взгляд, право является одной из составляющих этики. Этика пронизывает все. Не существует правового регулирования без аналогичного этического. Но одновременно есть моральные или этические отношения, не регулируемые правом. Меня эта тема сильно интересует.

Или взять так называемую новую этику, когда преследуют людей, за то, что они не встают на одно колено и не хотят кричать: «Black lives matter!» или за то, что они неудачно пошутили... Это не регулируется правом. Сейчас все меняется на наших глазах, особенно на Западе.

Возможно, лет через 20 мы придем к тому, что право останется для совсем уж специфических историй, а все остальное будет регулироваться этической политикой Facebook, или Meta...

— У Вас в кабинете много книг по философии... Как давно возник столь глубокий интерес к ней?

— Увлечение философией началось несколько лет назад. Стоики, которых я очень люблю, считают, что в каждый момент существования мира с ним происходит то, что должно произойти. Но при этом у каждого есть внутренняя свобода соотносить себя с тем, что происходит. Напомню самое известное рассуждение Эпиктета: «В этом философия существующих вещей. Одни находятся в нашей власти, другие нет. В нашей власти мнения, стремления, желания, уклонения — одним словом, все, что является нашим. Вне пределов нашей власти находятся наше тело, имущество, доброе имя, государственная карьера — одним словом, все, что не наше». Звучит банально, но попробуйте вести себя соответствующим образом, когда руководство вызывает вас и начинает критиковать. Можно сильно расстроиться и фрустрировать (я так делал раньше), а можно сказать: «То, что мне говорят, не в моей власти. В моей власти лишь то, как я это воспринимаю». Конечно, сказать просто, а сделать очень сложно, но если тренироваться на протяжении многих лет, то постепенно к этому придешь.

Что касается книг, то среди них есть такие, которые я перечитываю в течение многих лет, например труды Эпиктета, римского стоика II века нашей эры. Мне очень интересна так называемая метаэтика — философские концепции о справедливости. Например, есть этика добродетели Аристотеля. Согласно ей, целью жизни человека является достижение добродетели — постоянное нравственное совершенствование. Стоики в принципе очень близки к его концепции. А еще есть другое течение в метаэтике — утилитаризм, или прагматизм. Его основоположник Иеремия Бентам говорил, что цель поведения человека — максимальное счастье других людей. Приведу классический пример. Едет вагонетка, которой ты управляешь. У нее отказывают тормоза. На путях прямо перед тобой лежат

привязанные к рельсам пятеро человек. Есть стрелка, можно свернуть налево, дернув за рычаг у себя в кабинке, но слева находится один человек. Нужно принять решение: дергать за рычаг или нет. По результатам различных исследований, до 80% людей отвечают, что дернут за рычаг. И это тот случай, когда цель оправдывает средства. Получается, чтобы спасти пятерых, приходится убить одного. Из этого рождаются всевозможные «измы» как государственная идеология (например, фашизм), то есть для того чтобы осчастливить какой-то класс, народ, этнос, можно делать все, что угодно...

— Не многие, наверное, сегодня читают античных философов... Для чего вообще их читать?

— Для того чтобы понимать, что именно тобой руководит. Например, 100 лет назад люди, как правило, отвечали: «Как Богу будет угодно». Мы даже не знаем, в плену каких идей и стереотипов находимся. Например, концепция греха (грех как преступление и возмездие за грех как наказание), на которой выстроены многие правовые системы, появилась вместе с христианством. Влияние происходит неосознанно, между тобой и реальностью нет прямого взаимодействия. Все видится через призму идей, концепций, стереотипов, воспитания, социума. Чтобы это понимать, на мой взгляд, нужно изучить максимальное количество философских концепций, а потом уже осознанно выбирать среди них.

— Жить осознанно — большой труд, в то время как стереотипное мышление помогает принять решение быстро, не задумываясь...

— Осознанная жизнь энергозатратна, но обратной стороной является то, что на тебя воздействуют люди, управляющие твоим поведением.

— Как юристам все успевать, когда от них требуется постоянное обучение и повышение квалификации?

— В этом смысле я очень консервативный человек и считаю, что надо не меняться, а замедлиться. Для меня быть погруженным во всю новостную повестку означает утратить

свою идентичность. У меня нет потребности все время пользоваться мессенджерами. 90% рабочих вопросов закрывается коллегами, которым я все делегирую. Мой рецепт — не бежать, высунув язык, вдогонку за трендами и новомодными историями. Ключевым навыком человека XXI века я считаю умение говорить «нет»: нет новой информации, нет попыткам повлиять на тебя, заставить купить что-либо, сделать, проголосовать.

— *То есть, по-Вашему, для того чтобы все успевать, нужно замедлиться?*

— Да. Вы не можете все успеть в современном мире. Самый банальный ответ, который ни на что не отвечает, это «расставить приоритеты». Для меня же максимально важно не потерять себя, свою идентичность. Время — это энергия, психоэмоциональный ресурс. Сенека говорил: «Нет врага хуже, чем толпа, в которой ты трешься. Каждый непременно либо прельстит тебя своим пороком, либо заразит, либо незаметно запачкает». И в этом смысле отстоять от современных трендов и наблюдать их со стороны означает то, что Декарт называл «быть одновременно и в зале, и на сцене», то есть рефлексия (или осознанность) как ключевой навык для современного человека.

— *Как научиться делегировать решение задач, ведь, как известно, хочешь сделать хорошо — сделай сам?*

— Ещё на предыдущем месте работы я начал целенаправленно развивать своего заместителя, которая после моего ухода стала управляющим директором. Тогда передо мной стоял серьезный вызов, у меня был психологический и моральный выбор. Как и любой менеджер, я боялся, что когда-нибудь вернусь после отпуска, а на дверях моего кабинета уже висит табличка с другой фамилией. Года два я ломал себя. Делегированию специально не учился, а просто в итоге принял решение отпустить ситуацию. Для меня очень важно не захлебнуться в операционной рутине, оставить время на важные вещи, например для того, чтобы команда была мотивированной. Если не делегировать, постоянно быть «в почте» или в бегах с одного совещания на другое, то не будет возможности уделять время команде — поговорить о чем-то, поинтересоваться, как дела. Делегирование — единственная

возможность оставлять голову свободной в течение хотя бы 30% рабочего времени.

— *Переходя к цифровой трансформации юридической функции, хочется спросить, кто и когда поставил перед Вами такую задачу.*

— В «Ростелекоме» сейчас происходят серьезные организационные изменения, наверное, самые масштабные за всю его историю. Из трехуровневой модели управления (это корпоративный центр, 7 макрорегионов и 69 филиалов) удаляется промежуточное звено — макрорегионы, где сосредоточена основная юридическая экспертиза и трудится множество юристов. Компания поставила задачу повысить эффективность. Называя вещи своими именами, необходимо среди прочего оптимизировать численный состав сотрудников. И так случилось (я не знаю, что это, возможно сыграла свою роль профессиональная интуиция), что мы начали цифровизацию юридической функции чуть раньше других.

У нас не было единой для всех юристов информационной системы. Очень сложно понять, чем юрист, находящийся, например, в Калининграде занимается в каждый конкретный момент времени. Необходимо работать в едином информационном поле, чтобы не тратить времени на ответы в разных концах страны на одинаковые вопросы, а самое страшное — на разные ответы на одни и те же вопросы! Это побудило нас к внедрению цифровых инструментов и автоматизации процессов. Почти год ушел на подготовительные мероприятия, и вот уже примерно полгода мы внедряем наши чат-боты, конструктор договоров и другие цифровые инструменты.

— *Расскажите, пожалуйста, подробнее, о создании офиса правовых инноваций и о том, какая нагрузка у него сейчас?*

— Это одно из трех подразделений, подчиняющихся мне напрямую. Последние три-четыре месяца мы занимаемся внедрением программ. Первое время, примерно в течение двух лет, необходимо на постоянной основе поддерживать чат-бот, пока он не обучится. Необходима постоянная работа по заполнению судебных карточек. Я называю это «точкой ввода». Если у

нас не будет точки ввода, людей, которые наполняют систему информацией, то в ней не будет потребности, потому что мы из нее ничего не увидим и не поймем. Если там будет одна запись за год, значит, мы потратили деньги зря и не достигли желаемых целей. Всей этой работой руководит офис правовых инноваций. Это огромный массив дополнительной работы для людей с учетом того, что их, к сожалению, становится меньше. Вообще в течение последних 10 лет принцип работы инхаусюристов укладывается в три слова: more for less — больше за меньшее.

— С какими еще препятствиями приходится сталкиваться при внедрении новых технологий?

— Препятствия делятся на три группы. Первая группа — технологические проблемы: на каких серверах разворачивать IT-системы, как соблюсти корпоративную безопасность. Вторая группа — финансовые ресурсы. Для выделения бюджета на проект нам необходимо было доказать, что компании это выгодно. Продающим слоганом у нас было «1 к 3»: рубль, вложенный в нас, приведет к трем рублям дополнительной выручки, которую компания получит, например, в виде отбитых или взысканных сумм. Мы посчитали, сколько за такой период отбили исков, штрафов, взыскали денег в прошлом году и сколько за этот период, согласовали результаты с бизнесом и подтвердили свою эффективность. Третья группа барьеров — это ментальные, или психологические, проблемы. Абсолютно нормальная реакция живого организма — жить по инерции. В корпоративном центре она выражена не так ярко, как в регионах. Единственное, что помогает, это личный пример и вовлеченность. Я езжу и рассказываю, что мы не можем жить по-другому, мы никого не сократим, потому что, кого можно было, мы уже сократили, а теперь будем работать с теми, кто остался. Буквально в течение месяца у нас должны закончиться оптимизационные процедуры, начавшиеся три месяца назад.

Есть административные рычаги, которые я буду использовать, когда мы все окончательно перейдем в новую структуру и все наши продукты выйдут. Основная работа уже сделана, теперь наша задача — «поженить» эти продукты с нашими внутренними системами. Там

огромное количество вопросов, и LegalTech-офис этим занимается. Я буду ставить людям KPI по внесению информации в базу знаний, что очень важно, потому что консультации, которые мы даем, ИИ будет брать из базы знаний.

— Как сотрудники относятся к нововведениям?

— Самая главная проблема заключается во взаимодействии юристов с другими подразделениями, в первую очередь с бизнесом. В силу специфики своего образования и достаточно высокого среднего уровня IQ юристы часто воспринимают представителей бизнеса как людей, не понимающих, чего они хотят... Я постоянно борюсь с этим. Я говорю или показываю, что мы трудимся ради бизнеса и что наша основная цель — помочь ему заработать денег нам на зарплату. Не надо играть в сакральное знание, не надо говорить с бизнесом на птичьем языке. Ненавижу, когда юристы копируют из «Консультанта» в своем ответе бизнесу полное название того или иного федерального закона. Компетентность проявляется и в письменных коммуникациях, и в скорости ответа, и вообще в подходе к работе с бизнесом. Юристам, которые считают, что компания должна вертеться вокруг них, необходимо серьезно работать над собой. Юристов, которые непонятно излагают мысли для бизнеса, мы не делаем правовыми партнерами.

— Если оценивать эффективность специалистов, то кого бы Вы предпочли: обладателей узкой специализации или юристов-универсалов?

— В последнее время я наперекор тренду выступаю за дженералистов. Уследить за всеми изменениями, в том числе в отраслевом или специальном законодательстве, невозможно. Даже внутри, например, антимонопольного законодательства можно специализироваться: на рекламе, картелях, тарифах и т. д. Я считаю, что при наличии знания основ антимонопольного законодательства (или вообще административного), разобраться за несколько дней в конкретном вопросе не составит труда.

Но у нас уникальная ситуация. Мы запустили в регионах разные модели организационного

развития. Посмотрим, какая из них победит. К примеру, в регионе Юг остались выделенные юристы — судебники. Есть регион Восток, где такого разделения нет. Еще у нас есть узкоспециализированные центры компетенций, занимающиеся корпоративными вопросами и интеллектуальной собственностью по всей стране. У нас много объектов интеллектуальной собственности: мы производим, закупаем и продаем программное обеспечение. По результатам 2022 г. будет видно, какая модель окажется более эффективной. По ней и будем выстраивать юридическую функцию. Сейчас у нас имеется роскошная возможность попробовать разные варианты.

— Нет ли у Вас ощущения того, что на дистанционке пропадает потребность в soft skills?

— Просто soft skills становятся другими. Это общение, пусть даже через чат в WhatsApp. Как человек отвечает, с какой скоростью, как он пишет приветствие — от этих нюансов зависит, мотивирует он команду или демотивирует. Для меня, например, неприемлемо вторгнуться в рабочий график человека, не предупредив его заранее. Очень важна эмпатия, умение подумать о том, кто на той стороне. Я никогда не напишу в WhatsApp в 7 или 8 часов вечера, если это можно сделать завтра. К сожалению, коллеги часто грешат этим. Я полагаю, что в компании должно случиться что-то очень важное, для того чтобы меня дернули. Так же поступаю по отношению к другим.

— Есть ли у Вас какой-то рецепт выстраивания успешной карьеры в инхаусе?

— Мой рецепт очень прост: надо любить то, чем занимаешься. Остальное — дело техники. Если говорить про менеджмент, то сейчас, как мне кажется, уже на 80% нужны soft skills. Раньше говорили, что они нужны в соотношении 70 к 30, 50 к 50... Сейчас 80% составляет то, как ты общаешься со своей командой и с бизнесом. Важно воспринимать бизнес-задачи как свои собственные. Это еще один ключевой навык успешного руководителя.

— Каким вы видите будущее юридической профессии?

— Я считаю, что в будущем профессия юриста либо трансформируется, либо вообще исчезнет. В течение ближайших 20 лет, на мой взгляд, останется считаное количество юристов на какие-то очень специальные кейсы. Думаю, что 90% охватит искусственная интеллектуализация основных юридических бизнес-процессов, а юристам останется 10% работы. Решение вопросов уголовной ответственности никогда не будет передано искусственному интеллекту. Наиболее сложные сделки, проекты ему тоже не доверят. Те же арбитры по-прежнему будут востребованы. Но мы, инхаус-юристы (и еще, возможно, консультанты), «вымрем». Надеюсь, к тому времени я уже буду на пенсии.



Александр

Смирнов

управляющий директор по юридическим вопросам, "Авито"

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ