

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Юристы В постюридическую эпоху

— мнение —

Юристы — люди тщеславные, любящие быть в центре внимания и считать (как им кажется — справедливо), что от них многое зависит. Но факты свидетельствуют, что роль юристов в России уменьшается, значение права падает, возможности для профессионального роста сжимаются. На смену правоведам приходят правые связи, качественный PR и тонко организованный GR. Юристам все чаще отводится роль статистов, оформителей договоренностей, выработанных без их участия и все чаще даже без оглядки на их мнение. Почему так вышло и что дальше?

Управляющий партнер крупной российской юрфирмы недавно пожаловался мне, что уже год-два живет с ощущением кризиса, но кризиса какого-то странного: «Знаешь, вроде все хорошо: есть работа, выручка не проседает, но день ото дня все сильнее грызет мысль, что моя профессия никому не нужна, а я занимаюсь не тем и не так». Он не одинок в этом мнении: подобные мысли часто приходятся слышать как от консультантов, так и от корпоративных юристов.

Характерно, что эксперты, работающие в России и чувствующие дух эпохи не так остро в силу психологических (разница менталитета и невосприимчивость к местным особенностям) и экономических (большая вовлеченность в глобальную экономику и меньшая зацкленность на российских реалиях) причин, подобными сомнениями не мучаются. Это не дает возможности списать происходящее исключительно на личностный или профессиональный кризис моих собеседников.

Имеет ли их скепсис основания? На мой взгляд, да. Слишком долго российские юристы жили в своем мире, убежденные в собственной избранности и незаменимости. В эпоху подъема экономики и экспансии российского бизнеса быстро росли самые интересные и высокоинтеллектуальные юридические практики, связанные в том числе с международными делами. В воздухе витало ощущение, что все лучшее, интересное, важное впереди. Наконец — это, наверное, самое главное — юристы увидели, как они востребованы и нужны бизнесу и власти, как они вышли на первые роли и даже стали определять, что и как будет происходить завтра.

Несколько лет назад все закончилось. Наступили тяжелые времена, юридический либерализм был свернут, связи с зарубежными (прежде всего западными) инвесторами истончились, и взлет юридических практик, глубинный смысл которых развитие бизнеса, сменился подъемом направлений, отвечающих за его консервацию, оптимизацию, реструктуризацию (то есть за все что угодно, но только не за развитие). Не то чтобы юридической работы стало глобально меньше — она просто стала другой: не такой интересной, не нацеленной на позитив, на перспективу, на развитие.

Юристы из людей, определяющих контуры экономических прорывов, превратились в статистов, просто фиксирующих спад, стагнацию и социальную энтропию. Они утратили влияние на бизнес-лидеров и власть, превратившись из тех, кто функционально и даже экзистенциально стоял на равных с недавними заказчиками, в обслуживающий персонал. Как с горечью сказал мне один крупный юрист, «прежде мы были финансовыми директорами, даже больше, а сейчас наше место возле тетюшек в бухгалтерии».

Большая часть юридического сообщества весьма болезненно переживает такой культ, однако публично предпочитает не признавать свершившегося факта. Да и есть ли смысл в показательном самобичевании? Юристы — часть экономики, часть сложившейся в стране системы управления, влияние юрсообщества на которые уменьшилось драматически.

Последние знаковые дела с участием крупных олигархов и чиновников ясно показывают, что роль юристов незначительна не только с точки зрения выработки, но и правового обоснования вынесенных решений или хода разбирательства: даже сами фигуранты чаще всего не пытаются создать видимость того, что значение юристов для них по-настоящему велико. Иначе как



объяснить их вопиющую юридическую безграмотность или невообразимые для правового общества поступки? Причем не только тогда, когда свершившееся уже стало предметом судебного или внесудебного разбирательства и достоинством гласности, но и главным образом до этого момента?

Объяснение одно: никто из «элиты» не испытывает иллюзий по поводу роли юристов в современном обществе. Они знают, что по-настоящему серьезные вопросы обычно решаются за закрытыми дверями, путем закулисных переговоров, где самую важную роль играют аргументы не совсем юридические (большая вовлеченность в глобальную экономику и меньшая зацкленность на российских реалиях) причин, подобными сомнениями не мучаются. Это не дает возможности списать происходящее исключительно на личностный или профессиональный кризис моих собеседников.

Характерно, что эксперты, работающие в России и чувствующие дух эпохи не так остро в силу психологических (разница менталитета и невосприимчивость к местным особенностям) и экономических (большая вовлеченность в глобальную экономику и меньшая зацкленность на российских реалиях) причин, подобными сомнениями не мучаются. Это не дает возможности списать происходящее исключительно на личностный или профессиональный кризис моих собеседников.

Имеет ли их скепсис основания? На мой взгляд, да. Слишком долго российские юристы жили в своем мире, убежденные в собственной избранности и незаменимости. В эпоху подъема экономики и экспансии российского бизнеса быстро росли самые интересные и высокоинтеллектуальные юридические практики, связанные в том числе с международными делами. В воздухе витало ощущение, что все лучшее, интересное, важное впереди. Наконец — это, наверное, самое главное — юристы увидели, как они востребованы и нужны бизнесу и власти, как они вышли на первые роли и даже стали определять, что и как будет происходить завтра.

Несколько лет назад все закончилось. Наступили тяжелые времена, юридический либерализм был свернут, связи с зарубежными (прежде всего западными) инвесторами истончились, и взлет юридических практик, глубинный смысл которых развитие бизнеса, сменился подъемом направлений, отвечающих за его консервацию, оптимизацию, реструктуризацию (то есть за все что угодно, но только не за развитие). Не то чтобы юридической работы стало глобально меньше — она просто стала другой: не такой интересной, не нацеленной на позитив, на перспективу, на развитие.

Юристы из людей, определяющих контуры экономических прорывов, превратились в статистов, просто фиксирующих спад, стагнацию и социальную энтропию. Они утратили влияние на бизнес-лидеров и власть, превратившись из тех, кто функционально и даже экзистенциально стоял на равных с недавними заказчиками, в обслуживающий персонал. Как с горечью сказал мне один крупный юрист, «прежде мы были финансовыми директорами, даже больше, а сейчас наше место возле тетюшек в бухгалтерии».

Большая часть юридического сообщества весьма болезненно переживает такой культ, однако публично предпочитает не признавать свершившегося факта. Да и есть ли смысл в показательном самобичевании? Юристы — часть экономики, часть сложившейся в стране системы управления, влияние юрсообщества на которые уменьшилось драматически.

Последние знаковые дела с участием крупных олигархов и чиновников ясно показывают, что роль юристов незначительна не только с точки зрения выработки, но и правового обоснования вынесенных решений или хода разбирательства: даже сами фигуранты чаще всего не пытаются создать видимость того, что значение юристов для них по-настоящему велико. Иначе как

Арбитраж в эпоху гибридных споров

— мнение —

Крупнейшие национальные и иностранные корпорации и холдинги все чаще сходятся в российских арбитражных спорах, исход которых крайне принципиален для всех сторон. ИВАН АПАТОВ, управляющий партнер консалтинговой компании White Collar Strategy, рассказывает о роли новых и традиционных медиатехнологий в решениях судов и формировании общественного мнения.

Крупные коммерческие и корпоративные споры не только наращивают все большую долю рынка юридических услуг с 2014 года, но и захватили информационную повестку. Противостояния между корпорациями в российских судах по зрелищности и хитросплетениям сюжета вступают в конкуренцию с продуктами HBO, Netflix или FOX. За несколько прошлых лет мы были свидетелями всего разнообразия возможных исковых требований и участников споров. Это могут быть как еще вчера неизвестные юридические лица, цитируемые корпорациями сегодня превышающие сотни публикаций, так и самые крупные публичные компании.

Пристальное внимание медиа к судебному спору расширяет контекст его влияния на бизнес компании. В свою очередь, негативные судебные акты очевидно влияют на поведение инвесторов и стоимость компании. Победа, достигнутая в суде общественного мнения, но не в зале суда, — скромное вознаграждение. Однако если вы победили в каждой из инстанций, но в процессе пожелтели репутации и лояльность целевых групп, возрастает среднесрочные риски снижения ценности бумаг компании или объема продаж. Поэтому зачастую вопрос состоит не в том, будет ли судебный процесс освещен в материалах СМИ, а в другом — реагировать ли на интерес журналистов, и если реагировать, то как.

На этом этапе компании совершают распространенную ошибку. Неверно оценив потенциал негативного влияния спора на их бизнес, они не формируют кризисную группу для информационного сопровождения спора и не осуществляют кризисных стратегий ресурсами своих корпоративных PR-департаментов. Недооценка информационного потенциала спора создает ворох сложностей всей команде: и юристам, и PR-консультантам, которых в таких случаях привлекают уже после прохождения одной или двух инстанций судопроизводства. Поэтому компании, которые верно оценили потенциал интереса профессиональных групп к их спору, привлекая PR-консультантов заранее и позволяя им строить стратегию информационного сопровождения спора, получают преимущество в формировании взгляда общественности на их кейс.

Наша практика содержит несколько примеров судебных дел, в которых вовремя сделанная «домашняя работа» по взаимодействию с общественностью сыграла роль в готовности оппонентов разрешать споры до вынесения судебных решений, через заключение мировых соглашений. Однако большинство дел проходит полный круг судебного судопроизводства, иногда возвращаются на повторные рассмотрения, иногда раздвигаются на два или более производств. В таких случаях необходимо поддерживать темп общественной дискуссии и вовлекать в разрешение спора широкий круг заинтересованных лиц: коллег по отрасли или тех, кто находится в зоне риска подобных исков. Мнение отраслевых лидеров и групп влияния добавляет убедительности позиции компании в защите своих интересов.

Отсутствие позиции компании по громкому судебному процессу, в который она вовлечена, не самая выигрышная стратегия: во-первых, это выглядит как желание что-то скрыть и проигнорировать интерес общественности, во-вторых, позволяет оппоненту в одностороннем порядке доносить до групп влияния, профильных отраслей, рынка юридических услуг свою позицию по делу. Так, на первых этапах спора привести представления общественности о кейсе в соответствие с вашей юридической позицией и моральным правом значительно легче, чем в середине разбирательства. Поэтому опережающая инициатива всегда хороша и дает быстрые результаты.

В отличие от традиционного PR, управление коммуникациями в судебных спорах строится по принципу предоставления односторонней информации. Отсутствует необ-

ходимость программировать потребителей и клиентов на приобретение товаров или иные действия по отношению к компании. Целью является как можно более убедительное и полное изложение правовой позиции, бизнес-аргументов и системы мотивации участника спора — в наиболее релевантных источниках с динамикой, позволяющей сохранять интерес общественности в течение всего цикла судопроизводства. Топовым результатом является транслирование позиции компании лидерами отрасли или лидерами мнений. Сторонняя оценка или экспертиза всегда является сильным доводом. Порой в такой работе принимают участие эксперты, заявленные в рамках рассмотрения дела в суде. Но участие таких экспертов — людей хоть и глубоко погруженных в процесс, но априори ангажированных, — нужно дополнять убедительными позициями других сторонников. При необходимости трактовка проблематики кейса расширяется до такого контекста, в рамках которого могут выражать свое мнение безусловные отраслевые лидеры, лидеры научной правовой мысли или высокопоставленные государственные чиновники.

Например, локальная история о несогласии арендатора с изменением размера валютной аренды офисной площади в связи с корреляцией курсов валют может быть рассмотрена в нескольких совершенно разных контекстах, демонстрирующих мысль, представленную адвокатами ответчиков в апелляции: пересмотр условий договора по причине изменения курса валюты в судебном порядке открывает ящик Пандоры с необратимыми последствиями в таких сферах, как валютная ипотека, рынок коммерческой недвижимости и другие, где он будет использован в качестве прецедента для пересмотра коммерческого договора.

Однако на данном этапе распространена вторая ошибка ведения коммуникационной кампании судебного спора. Участие профессионалов по общественным связям не должно быть очевидным, а сама кампания должна развиваться абсо-



естественно, а не быть потемкинской деревней. В рамках некоторых медиакампаний погоня за количественными результатами — число публикаций — сильно выдает управляемость этим процессом, поскольку в жертву обычно приносит качество материалов или самого подхода к работе. Например, в одном кейсе прошлого года оппонент нашего клиента действовал только один источник для размещения информации о деле. Это были предельно подробные, аккуратные написанные отчеты обо всех судебных заседаниях в долгом споре, объединившем несколько исковых производств. Однако отсутствие публикаций в других источниках, которые бы солидаризировались с их позицией, выглядело неестественно. Тем более что в ответ им были противопоставлены публикации в ряде ключевых деловых медиа и отраслевых порталах, которые разносторонне и подробно раскрывали позицию компании. Так даже хорошо проработанные материалы, но размещенные в одном источнике скорее вредят, чем приносят пользу, поскольку маргинализируют позицию компании.

Хорошо спродюсированная кампания по Litigation PR должна быть эффективной, но ненавязчивой. Прямое и заметное участие пиарщиков — дополнительные доводы для усиления недоверия общественности. Это отдельный риск, которому также подвергается абсо-

лютно нерационально. Наоборот, диверсифицированная по источникам кампания, с продуманной системой коммуникационных сообщений, вовлекающих как можно более широкие деловые и общественные круги, справедливо воспринимается как живой интерес к конкретному делу или рассматриваемой в нем проблематике. В данном случае необходимо крайне осторожно относиться к созданию брошюр, специальных сайтов с анализом спора или проведению пресс-конференций. На первом плане должны быть независимые средства массовой информации, блоги и другие новые медиа. Публикации в СМИ остаются ключевым инструментом, применяемым в кампаниях Litigation PR. Через час после вашего мероприятия на двери арендованного зала в отделе уже будет висеть табличка по случаю следующего события, а рукописи, как мы помним, не горят. Второе место занимают новые медиа: социальные сети, блоги и другие электронные издания. Однако эти источники скорее используются для распространения уже опубликованной в СМИ информации и вовлечения общественности в онлайн-дискуссию.

По многим характеристикам специфика современной работы по Litigation PR схожа с принципами ведения современного гибридного конфликта. Участие профессионалов по управлению коммуникациями не должно быть явным в обоих случаях. Контекст информационного сопровождения расширяется для поддержания необходимого градуса дискуссии. С этой целью в работу вовлекаются изначально независимые лидеры мнений. Ключевыми инструментами являются независимые средства массовой информации и новые медиа. Однако в случае с арбитражными спорами речь идет о существующих коммерческих рисках для бизнеса, а также репутации компании, поэтому основным и непременным условием реализации любой PR-стратегии, которая принесет только результаты, а не последующие потери, является ее реализация в рамках закона.

Коммерсантъ

В кармане

Получайте ещё больше новостей в режиме реального времени

Читайте все материалы газеты «Коммерсантъ», журналов «Огонёк», «Автопилот» и Weekend

Слушайте прямую эфир радиостанции «Коммерсантъ FM»

Используйте настройку на свой регион, сервис интеграции с социальными сетями

Оформляйте подписку на журнал «Огонёк»