

«WE WORKED HARD AND WE

партнер і колишній глава представництва ЮФ «Джонс Дей» у м. Франкфурт-на-Майні Карл ГЕРОЛЬД

– Пане Герольд, яке визначення «успіху» в юрбізнесі?

– Це кожен визначає для себе сам, індивідуально. Дехто сягає такого рівня задоволеності, практикуючи, що заздрісно стає. Їм не треба кращих та найбільших авто чи будинків; вони, передусім, тішаються своїм заняттям. Дехто ж може сказати: «мій успіх – це мій найбільший гонорар, зарплата». Це все дуже суб'єктивно. Кожен сам має визначитися з дефініцією «успіху».

– Якою є ваша дефініція?

– Досягнувши певного рівня прибутковості, що дозволив мені забезпечити своїх дітей тим, на що, як я вважав, вони мають право (бо я ж їх «породив» на цей світ), змігши дозволити собі те, чого хотів (подорожувати, наприклад), мені не потрібно було змінювати великий будинок на ще більший, купувати дедалі крутіше авто тощо.

Я досяг рівня задоволення в кар'єрі доволі рано. І якщо б я цього не зробив, то роботу в «Джонс Дей» вважав би бз-поміж найгірших; адже є інші ЮФ, які «заробляють» набагато більше грошей.

Але було й інше, що приваблювало мене на фірмі, завдяки чому я лишився з «Джонс Дей» більше 35 років.

Можливо, це була помилка. Або, можливо, це було б помилковим для інших, бо вони інакше визначають успіх.

Для мене ж приїзд свого часу до Європи і робота над міжнародними трансакціями (це при тому, що тоді все «базувалося» у Клівленді) – це був успіх!

– У чому ж він проявлявся?

– Пригадується історія. Я працював асоціатом другого року в Клівленді, шт. Огайо (де знаходиться головний офіс фірми. – С. Б.), коли ми представляли одну німецьку компанію в трансакції в США.

Укладення контракту мало відбутися в Парижі. Для мене, молодого асоціата, сісти на літак і полетіти в Париж, аби там укласти договір – це був успіх! І якщо б навіть мені за це не заплатили, я вважав би це успіхом.

Так ось, я прилітаю на паризьке літовище імені Шарля Де Голя. Виходжу в зал, де зустрічають пасажирів і бачу, що хтось стоїть із табличкою «Д-р. Герольд». Я ж іду далі, прохожу. За кроків 50 думаю собі: «Може це мене шукають?». Бо це ж нас юристів у США, де ми отримуємо титул «доктора», як і лікарів, так називають. Повертаюся до людини з табличкою й питаюся: «Так ви шукаєте Герольда з «Джонс Дей»?». Він каже: «Так!».

Той чоловік був моїм водієм упродовж тижня в Парижі...



«Кожен сам має дати визначитися з дефініцією «успіху»

– Таке в молоді роки не забувається...

– Я це пам'ятатиму завжди. Тоді ми завершили трансакцію. А з іншого боку її координував Едгар Фор, экс-прем'єр-міністр Франції, що організував мій прийом. Його машина їхала за 20 метрів від мене, коли я прогулювався на Єлісейських полях. Прогулявшись, я підійшов до машини, мсьє Фор відкрив мені двері і ми поїхали далі. Ось, що я називаю успіхом!

– А в чому полягає успіх ЮФ? Його рецепт змінився з роками?

– Сьогодні на юристів «тиснуть» набагато більше, зокрема у великих ЮФ, в плані продуктивності. Очікування великих ЮФ нині так чи інакше нереалістичні. Вони ж «налягають» щодалі дужче, аби збільшити показник «прибутковості на партнера». Я це відчув на собі.

– Як стосовно «партнерства», що змінилося за останніх 20 років?

– Тоді філософія «Джонс Дей» була більше на кшталт «ми – одна команда». Партнери постійно зустрічалися поза роботою. Так, коли я почав працювати в «Джонс Дей», я знав усіх юристів, їхнє подружжя й більшість дітей. Це спадало на сімейство. І коли ми відкрили офісу Франкфурт-на-Майні – все було так само. Ми були єдиною, міцною групою. Старанно трудилися і добре веселилися (we worked hard and partied hard). Все нагадувало сімейну ситуацію, щось на зразок «я «стоятиму» за цього хлопця в будь-якій ситуації». Нині цього в «Джонс Дей» вже немає.

– А як зараз?

– «Трудіться старанно та не веселіться, це коштує гроші».

– І які наслідки?

– Аби відповісти, окреслю один аспект через розповідь моєї дружини. Вона – лікар, але лікує не лише симптоми, але й причини хвороб. Так ось, вона мені розповідає, що до неї приходять пацієнти. Вона не говорить, хто саме, але каже, що з-поміж них чимало юристів великих ЮФ, які відчувають страшенний тиск, такий тиск, що в них проблеми зі слухом, навіть є раптова втрата слуху. І це трапляється, каже вона, через напруження, тиск, що справляється на юристів в юрпрактиці, аби добитися від них більшої прибутковості, а також через їхні побоювання втратити роботу. Й дійсно є чимало юристів і їм треба підтримувати сімейство і таке інше, відтак, вони опиня-

ються в цьому коловороті, коли одна фірма змагається з іншою за вищу прибутковість. Це – хвороба!

– І як їївилікувати?

– Потрібно повернутися до дійсності й визнати, що прибутковість не може бути кінцевою метою. Сьогодні головна ідея – це щорічне нарощування прибутковості. Ганяючись за цим, люди втрачають роботу, їх «скорочують», аби підвищити прибутковість. Така ж ситуація і в інших ЮФ. І чому? Бо їм треба конкурувати між собою. І вони «зношують» людей до останнього. І, образно кажучи, цей маятник вже завалився в один бік, і колись йому доведеться гойднутися в інший.

Думаю, що ми продукуємо багато хворих людей.

– Але як трапитися зміні, якщо, як видається, ці перегони – частина програми ЮФ, частина світогляду їхніх партнерів?

– Йдеться не лише про ЮФ. А й про те, що відбувається у суспільстві. І, можливо, все це є обвинувальним висновком нинішньої екстремальної форми капіталізму. Декому мало одного мільйона, треба – два, а потім – три і т.д. І це ніколи не закінчується. Й так по спіралі, водверть... Це також принаймні частково і політичне питання.

Коли цей маятник гойднеться в інший бік, – я не знаю.

– Чи відчували ви щось подібне років 35 років тому, коли починали практикувати?

– Те, що сьогодні відбувається, – це екстрим. Проводяться ранжування ЮФ за дохідністю. Цього не було 35 років тому. І «Джонс Дей» ніколи не надавав інформації з цих питань, але вони про це дізнаються. І ця інформація є достатньо точною.

– Що ви думаєте про ранжирування?

– Що я думаю? Я їх проглядаю. Бо це мене цікавить. Цікавить сильно, бо хочеться знати «де» наша фірма. Але, зрештою, коли цей інтерес згасає і інтрига спадає, можливо, після роздумів про те, що чому я не приєднався до цієї чи тієї фірми, чиї доходи вищі, залишається запитання: чи я задоволений тим, що маю?

Словом, вам доведеться самим визначити свій рівень щастя і задоволеності. І якщо ви не віднайшли його, то займіться цим. І якщо це означає, що вам доведеться приєднатися до однієї з тих «надприбуткових» фірм, то, можливо, спробуйте.

Але щастя у житті складають більше чинників, аніж робота в ЮФ... І цих чинників може бути безліч.

– Йщо треба визначити, відшукати?

– Баланс у житті. Його віднайти надзвичайно складно у цій конкурентній гонці, бо ми ж працюємо в топ-юрфірмах, на керівних посадах.

– А ви віднайшли баланс?

– Скажу так: часом це вдається. Але я ніколи так і не зміг вийти з перегонів. Гроші вже тривалий час не є важливими для мене в плані роботи в «Джонс Дей». Але досягнення визнання – того, коли інші визнають внесок у розвиток партнерства – це був рушійний для мене чинник. І щастя в цьому я так ніколи й не досяг.

– Як здобути визнання?

– Через участь у менеджменті певних аспектів фірми. Вас підвищують на високі щаблі. Вам додають сфер відповідальності. Ось так ви отримуєте свою винагороду, таким чином, й ви досягаєте визнання.

Інші ж можуть сказати, єдиний прояв мого визнання – це сума отриманих грошей.

Це питання – особисте. І кожному доведеться, йдучи життям, відшукувати стан балансу, в якому вони почуваються щасливими і задоволеними.

– Як формується ця незадоволеність?

– Через якесь шаблонне середовище. З часом воно вас поглинає. Й вас це затягує, дедалі глибше й так далі, наче кругами, й ви не можете вибратися з цього. Більшість опиняється у такій собі «шаблонній» конструкції – без вікон і дверей. І не набираються хоробрості, аби вийти з неї.

– А чи треба виходити?

– Так, незалежно від того, які це матиме наслідки. Вам потрібно віднайти новий початок.

Я так говорю, проте в моєму житті було багато випадків, коли я так цього і не зробив.

– Тобто ви хотіли залишити фірму?

– Так. Це мало трапитися кілька разів. Бо ситуація, в якій я опинився, не давала відчуття задоволеності та щастя. Але все це продовжувалося через різні причини. Можливо, через невпевненість, можливо, з міркувань фінансових зобов'язань, питань у плані того, чим же далі займатимусь.

Але треба навчитися перегортати «сторінку». Читаючи книгу, ви



«Але треба навчитися перегортати «сторінку». Читаючи книгу, ви не можете залишитися на одній сторінці. У житті – теж саме...»



«... Все нагадувало сімейну ситуацію, щось на зразок «я «стоятиму» за цього хлопця в будь-якій ситуації». Нині цього в «Джонс Дей» вже немає»

PARTIED HARD», –

про кар'єру юриста в мега-ЮФ, почуття мільйонера і стратегічний сенс

не можете залишатися на одній сторінці. У житті – те ж саме. Слід перегорнути «сторінку». Так само і в нашій професії, в особистому житті, в стосунках з іншими.

– **Що порадите тим, хто приходить у світ великих ЮФ?**

– Не зрадьте себе, будьте чесним перед собою. Навчіться уникати, виходити з ситуацій, що не роблять вас щасливими. А кожен початок – справа благословенна. Перегортайте сторінку, закривайте книгу попередньої ситуації.

Часом варто ризикнути. Але, якщо йдеться про працю впродовж 14 або 20 годин на добу, а ви хочете проводити більше часу з сім'єю, бажаєте більш збалансованого життя, то ви не можете дозволити того, аби робота стала провідним чинником вашого життя, позаяк не матимете балансу.

– **То що виходить, що робота в ЮФ не є «хорошим місцем» для пошуку, підтримання балансу в житті?**

– Це так. Прийшовши на роботу в велику ЮФ, вам ставлять вимоги щодо часу, дохідності тощо. Тобто ЮФ – це «нехороше місце» для пошуку балансу в житті.

– **В плані найму, а ви були «наймаючим партнером», як ви визначаєте юрталант? Адже успіх ЮФ залежить від залучення талановитих юристів.**

– По перше, особа проходить процедуру «скрінінгу». Це ще до запрошення на співбесіду. Звертається увага на успіхи в навчанні та іншій діяльності під час навчання в юридичному навчальному закладі. Коли я проводив співбесіду, то я знав, що ця людина має відповідати кваліфікаційним вимогам. Траплялося, що були співбесіди з тими, хто не відповідав заявленій кваліфікації. Але таке було рідко.

Відтак, проводячи співбесіду, я більше звертаю увагу на особистість. Цікавлюся, чим вони займалися не у «праві», які мають інтереси, чим це підтверджується. Часом я приймав правильні рішення, часом помилявся.

– **Як же ви оцінювали особистість?**

– Починав розмову... Розпитував, чи визначили вони, що для них є важливим, чи дійсно знають, чим хочуть займатися, який мають інтерес до культури, громади, чи у них зацікавленість лише собою.

– **Тобто особистість – складова юрталанту?**

– Ні. Це його довершення. Важливо, аби людина, котра починає працювати, була не просто щаслива від то-

го, що працюватиме в нас, але й відповідає філософії фірми. Недостатньо, щоб вона була щасливою лише тому, що вона наспрацює. Їй ще треба відповідати філософії фірми, не мати руйнівного характеру.

– **«Джонс Дей» відкрив офіс в Москві. Є подібні плани щодо України?**

– Ні, немає.

– **Як ви вирішуєте, чи відкривати офіс?**

– Передумовою має бути «стратегічний сенс» для «Джонс Дей». Ми не відкриваємо офісу лише через те, що вважаємо, що офіс, можливо, стане прибутковим.

«Стратегічний сенс» означає, скажімо, що українські підприємства, які ми могли б обслуговувати в Україні, також працюватимуть на міжнародному рівні, тобто інвестуватимуть, наприклад, у США чи Європі. Це має для нас стратегічний сенс.

Маючи це, ми б і розглядали можливість відкриття офісу в Україні.

Крім того, є інші чинники, які мають значення, як-от: політична стабільність тощо.

– **Тобто чинник грошей не вирішальний?**

– Це навіть не чинник другого рівня. Передусім, нам потрібно визначити стратегічну цінність для фірми від подібного розширення.

Скажімо, відкриття офісу у Франкфурті – це була не просто ідея «мати офісу у Франкфурті». Так, чинник прибутковості мав значення, але ключовим було питання про те, що дасть відкриття цього офісу решті фірми. Й оскільки чимало з наших клієнтів мали бізнес у Німеччині, а німецькі клієнти мали бізнес-інтереси в решті частин світу – й було прийнято рішення про відкриття офісу.

Цього зараз не скажеш про Україну.

– **Яка роль керуючого партнера фірми?**

– Це – сервісмен, він обслуговує інших. Від прибиральниці до, передусім, інших партнерів. Він їм допомагає, направляє у пошуках власної стежки.

Як керуючий партнер ви не можете змушувати людей робити те, чого вони не здатні або не готові робити. Так, якщо б хтось прийшов до мене і сказав: «Мене дійсно цікавить деліктне право, ми на цьому зможемо добре заробити», мені б довелося йому сказати: «Ви не можете цим займатися на фірмі, бо фірма цим не займається. Але ви можете цим займатися деінде». Якщо ж колега прийде і скаже: «Я хотів би розвивати та-

кий-то напрям, що ним займається фірма...», то тоді я допомагатиму йому в досягненні його мети.

– **Як керувати фірмою у «добрих», а як у «поганих» часи?**

– Намагайтеся якомога краще відчувати і передбачати ринок. Візьмемо для прикладу сферу M&A, в якій у Німеччині були спади й піднесення, хоча загалом вона стабільно «приносила» клієнтів.

Довелося попрацювати, аби започаткувати практику з банкрутства. В Німеччині на стадії банкрутства було більше 40 000 компаній й потреба в цих послугах була наче очевидною – нам були потрібні юристи з банкрутства. Ось я й найняв юриста з банкрутства. Прийшовши, він опинився наче в золотокопальні: в нас вже були клієнти, які потребували таких послуг.

Згодом до нас звернувся Goldman Sachs. Вони, цінуючи наші послуги з інших проектів, спиталися, чи можемо ми їм допомогти з питань банкрутства. Я їм відповідаю: «Звісно, можемо». Вони й стали одними з наших найбільших клієнтів. Ось це було передбаченням ринку.

Інше ж передбачення не справдилося. У 1997-98 рр. очікувалося, що Німеччина прийме законодавство про притягнення компаній до кримінальної відповідальності. Я віднайшов і найняв спеціаліста з кримінального права, білокомірцевої злочинності. Але законодавство не прийняли.

– **Як генерувати бізнес для ЮФ?**

– Залучаючись в організації. Чи то в ротарі-клуб, тенісний клуб, церкву, будь-де, де можна зустріти й спілкуватися з людьми, аби розбудувати «мережу» стосунків, що може «принести» клієнтів.

– **З власного досвіду, що найкраще генерує бізнес?**

– Якісно зроблена робота.

– **Що вам дав юрфак такого, що визначально вплинуло на ваше формування як юриста?**

– Запам'ятався курс із контрактів, який викладав Тед Колборн. Він навчив мене аналізувати право, думати як юрист. Цей навик я застосовував і в інших сферах практики права.

– **Чи вплинули на ваше формування як юриста юридичні фільми?**

– Ні. Я їх дивився, вони розважають. Несуть собі «добрий месидж». Нете, щовтих фільмах, де стріляють-вбивають. Ці юрфільми також надихають.

– **Якщо б ви знімали фільм про «Джонс Дей», як би ви його назвали?**

– «Життя на взлітній» або «Тихше води – нижче трави».

– **Якщо б ваші діти спиталися вас, що «таке право?», як би ви їм відповіли?**

– Не питалися, хоча й цікавилися правом у певних ситуаціях. Якщо б довелось, то сказав би, що право – це необхідне зло в кожному суспільстві, що це те, що встановлює стандарти поведінки людей.

– **Коли так, то ви займаєтеся практикою необхідного зла?**

– Ймовірно.

– **Пане Герольд, партнери мега-фірм зазвичай мільйонери. Коли ви ним стали?**

– Скажу так: коли отримав запрошення на роботу в «Джонс Дей».

Аби це зрозуміти, розкажу про своє «минуле». Я сам пробився в коледж, потім юрфак. На останньому курсі коледжу, до вступу на юрфак, я одружився. В кінці першого курсу під час сесії мав уже 2 діточок – близнят. І ми жили на 7 доларів на тиждень. Ці гроші ми «склали» самі. В коледжі я працював на трьох роботах: асистентом двох професорів, на ковзанці та в ресторані юрфаку – мив посуд. Був із бідняцької родини. Й юрфак я закінчив за 2,5, а не 3 роки, оскільки бракувало грошей. Ми їли кекси, тістечка, бо це було найдешевшою їжею – купив пакет кексової суміші за 35 центів і готуеш з нього два дні (Сміється). І ось я отримав запрошення на роботу в «Джонс Дей» із річною зарплатою в \$14 500. Чи почувся я як мільйонер? Так! Я відчував себе мільйонером.

– **Ви відчували інакше, коли дійсно обзавелися мільйоном баксів?**

– (Сміється) Ні. Зовсім ні. Й на крихту настільки ж. У той день, коли прийшов лист від «Джонс Дей», я собі подумав: «Ти добився цього!». Я ніколи не відчував нічого подібного.

Спілкувався і переклав з англійської Славик БІГУН

| ПЕРСОНА | |
|----------------------------|--|
| П.І.Б. | ГЕРОЛЬД Карл (Karl G. Herold) |
| Вік (д. н.) | 60 років (3.02.1947) |
| Строк практики | Більше 35 років |
| ЮФ | «Джонс Дей» (Jones Day) |
| Посади | Партнер фірми Ассистент, віце-партнер «Джонс Дей» (1972-1973), керуючий партнер представництва фірми у Франкфурті-на-Майні (1991-2003), член Дорадчого комітету фірми з питань глобального розвитку (2003-2005), координатор практики фірми в Східній та Центральній Європі (1998-2005) |
| Попередні посади, досвід | Ассистент, віце-партнер «Джонс Дей» (1972-1973), керуючий партнер представництва фірми у Франкфурті-на-Майні (1991-2003), член Дорадчого комітету фірми з питань глобального розвитку (2003-2005), координатор практики фірми в Східній та Центральній Європі (1998-2005) |
| Членство | Американсько-німецька торгово-промислова палата, ААЮ, Міжнародна асоціація юристів, Atlantic-Breucke, Консультативний комітет з питань бізнесу Американської ради у справах Німеччини, Правління Інституту права і фінансів Франкфуртського університету ім. Г.В. Гете, Правління «Спеціальних Олімпійських ігор» тощо |
| Сфери практики | Корпоративне право (загальні питання), M&A, спільні підприємства, венчурний капітал & приватне інвестування, корпоративна реструктуризація, міжнародні цінні папери |
| Освіта, кваліфікація | Osima: Bowling Green State University (B.A., 1969), Case Western Reserve University (Order of Coif, J.D., 1972); допуск до практики: шт. Огайо (1972), шт. Нью-Йорк (1985), Париж (1992), Палата адвокатів м. Франкфурт-на-Майні (1998) |
| Авторитети в галузі права | Ken COHEN (Cohen), професор Case Western Reserve University, викладач курсу з контрактів, що «навчив, як думати аналітично», Тед КОЛБОРН (Colborn), старший партнер «Джонс Дей», від якого пан Герольд навчився «як практикувати право» |
| Найбільші проф. досягнення | Відкриття з «нуль» представництва «Джонс Дей» у м.м. Франкфурт-на-Майні (1992) і Мюнхен (2003) |
| Проф. мрія | Практикувати корпоративне право в Нью-Йорку (частково здійснено) |
| Проф. кредо | Трудитися старanno, поводитися порядно |



«Проводячи співбесіду, я більше звертаю увагу на особистість. Цікавлюся, чим особа займалася не у праві...» (на задньому плані – вид хмарочосів Франкфурту, зокрема, найвищого в Європі – С.Б.)



«Ми не відкриваємо офісу лише через те, що вважаємо, що офіс, можливо, стане прибутковим»



З: Якщо б ви знімали фільм про «Джонс Дей», як би ви його назвали? В: «Життя на взлітній» або «Тихше води – нижче трави» (на фото – мисливський пес Джейк, улюбленець пана Герольда; відтак, мабуть, і вибір назви для фільму)