

«Мы находимся между молотом и наковальней»

07.03.2023

ИНТЕРВЬЮ

Год назад мы обсуждали с Виктором Наумовым будущее юридической профессии в увязке с бурным развитием Legal Tech. Он был уверен в том, что юристам нужно улучшать кооперацию с не юристами, «упаковывать» свои знания и видоизменять природу их появления с помощью новых технологий. Кроме того, он считал, что в ближайшем будущем у нас появятся юристы-программисты. В разгар второй волны пандемии мы снова встретились с Виктором, чтобы узнать, не изменились ли его взгляды. В этот раз он говорил не только о кризисе юридической профессии, но и об обесценивании права вследствие кризиса государственного управления во всем мире в условиях пандемии. В качестве ответа на этот вызов его команда разрабатывает новое технологическое решение — юридическую операционную систему.

Возникает пагубная привычка общаться дистанционно

Добровольное заточение в четырех стенах привело к тому, что люди стали избегать личного общения. Крепнет пагубная привычка общаться дистанционно. Между тем, юридическая профессия требует глубокого психологического и гибкого социального взаимодействия. Дистанционная работа снижает эффективность деятельности юриста. При этом начинают рушиться привычные подходы, резко увеличивается количество разнообразных проблем и неопределенностей — такую ситуацию можно сравнить с ледоходом. В консалтинге юрист должен не просто перейти реку по льдинам, но и сделать это быстрее других. Раньше

изменения в нашей жизни происходили плавно, сейчас — обрушиваются потоком неожиданностей. Чтобы целенаправленно продвигаться в таких условиях, приходится расходовать много сил. Резкие физические повороты всегда требуют больших усилий, независимо от того, как человек воспринимает их психологически.

Отсутствие адекватного целеполагания

В состоянии стресса человек утрачивает половину своих рабочих качеств. Стресс порождает в нем неуверенность, которая, в свою очередь, полностью лишает его возможности адекватного целеполагания. Ставить перед собой цели и задачи на длительное время человек уже не может. В ситуации непонимания правильности или неправильности собственной стратегии важно создать систему тактических шагов для ее проверки и развития.

Снижение значимости права

В последние годы стало очевидно, что система законодательства и правовая наука утрачивают свою значимость. Сейчас в жизни происходят такие стремительные изменения, что законодательство и судебная практика, а также работающая на них теория права не успевают своевременно реагировать. Этот процесс начался уже давно, просто пандемия и социально-экономический кризис стали мультипликаторами эффекта.

Обесценивание юридических знаний

Государство (и не только наше) порой принимает низкокачественные с точки зрения юридической техники документы. В таких реалиях вынужден развиваться бизнес. Всяческие призывы оспорить то или иное решение законодателя, дойти до верховных судебных инстанций вызывают у большинства клиентов лишь иронию. Нужно выживать и подстраиваться под реалии нового управления, а оно во всем мире пребывает в кризисном состоянии.

Когда управление в кризисе, юридические знания обесцениваются.

Сейчас заметно ускорился процесс дробления консалтинга. Это влечет за собой уменьшение стоимости юридических услуг и в целом сокращение бюджетов на них. Последнее, в свою очередь, снижает значимость «среднего профессионала», также он становится менее нужным из-за непонятного законодательства, нестабильной судебной практики что «в среднем» будет хуже, и, отталкиваясь от этого, выстраивать свою стратегию.

Мы находимся между молотом и наковальней — среда ухудшается, и профессия предлагает меньше возможностей. У нас резко сужается пространство для маневра. Подчеркну, это не означает тотального ухудшения положения для всех, но в целом система прикладной юриспруденции проседает: развиваются лишь некоторые направления, остальные либо надолго зависают в одном и том же состоянии, либо откатываются назад.

Кому в нынешних нестабильных условиях нужны классные специалисты, которые добросовестно делают все по букве закона, в полном соответствии с теорией и наработанной прежде практикой, не достигая при этом требуемых результатов? Если хочешь длительное время оставаться в профессии, нужно предлагать такие подходы и решения, которые будут востребованы хотя бы в ближайшей перспективе, но это даже не прогнозирование, а скорее «рулетка». Поиск того, что будет важно в обозримом будущем, — сложнейшая задача без гарантии выигрыша.

У меня возникла идея выстроить открытую систему управления юридической деятельностью — я назвал ее юридической операционной системой

Низкая культура управления знаниями

Технологии привносят в работу с юридическими знаниями новое качество и удобство за счет автоматизированной обработки и классификации информации, быстрого интеллектуального поиска, легкой и недорогостоящей адаптации прежних решений. Кроме того, они обеспечивают тотальную прозрачность: в любой момент времени можно понять, кто, о чем думал и сколько за это заплачено.

К сожалению, управление знаниями в целом у юристов построено плохо — их сложно заставить делиться с другими своими наработками, в то время как технологии скоро предложат решения, делающие ручные подборку и работу с «любимыми и лучшими темплейтами» бессмысленной тратой времени.

Три пути юриста

Неудивительно, что у юристов сейчас есть три дороги: либо придумать свои правила игры; либо принять ухудшающуюся реальность, обучаться работать в ухудшениях, чтобы повысить свою эффективность, и, увы, продолжать трудиться за меньшее вознаграждение; либо расстаться с профессией, не вписавшись в современные реалии.

Юридическая операционная система как ответ на информационный хаос

У меня возникла идея выстроить открытую систему управления юридической деятельностью — я назвал ее юридической операционной системой. Идея заключается в создании удобных в использовании инструментов контроля за юридическими процессами с учетом имеющегося ИТ-ландшафта. Я создаю среду и конструктор бизнес-процессов и коммуникаций сначала для руководителей юридических департаментов, а затем для всей

управленческой пирамиды. С учетом тренда на цифровизацию главный юрист должен демонстрировать собственникам и топ-менеджерам желание меняться. Новый взгляд на информацию и ресурсы, помноженный на внедрение юридической операционной системы, может доказать эффективность человека в решении сложных задач в условиях трансформации действительности.

Сейчас на рынке такое множество технологических решений, что главный юрист скоро будет с отчаянием хвататься за голову: «Зачем мне эти двадцать программ? Я хочу видеть все на одном экране!». Вот в чем одна из идей. Я с удовольствием наблюдаю за появляющимися на рынке новинками и вижу важную особенность: мы по-разному относимся к методологии разработки, потому что пока подавляющее большинство моих конкурентов — это IT-компании. А я юрист и знаю, как организованы бизнес-процессы и где, и почему они никогда соблюдаться не будут. Такой подход гораздо ближе моему заказчику, нежели IT-компания, которая вынуждена ждать идей, собирать пожелания, программировать чужие алгоритмы. IT-специалисты не генерируют идеи, они создают оболочку, я же знаю, какие идеи лучше и как их воплощать, настраивая систему.

Она открыта для других подразделений и процессов, дает определенные права доступа для иных специалистов. Чаще всего сейчас меня спрашивают о том, что мы делаем, главные юристы, имеющие потребность кардинально изменить организацию юридической работы в компании. Информации сейчас море, в чатах сплошной agile, мир и жизнь не всегда добавляют радости и уверенности в завтрашнем дне, не то что задуматься о стратегии, даже просто прочитать и осознать все крайне сложно. Дальше будет хуже. Личный контакт практически исключен — как понять, что важнее, и как заставить людей работать в единой среде?

По сути, реализованная методология — это ответ на информационный хаос. В сфере управления юридической функцией в транснациональных компаниях хаос может быть еще больше — стран много, законодательство и практика «кипят», понять, где что происходит, еще сложнее. Мы начали показывать методологию и прототип в России (кстати, софт

российский), сейчас рассказываем другим регионам мира. В принципе, бизнес-процессы (постановка задачи, выделение ресурсов на ее решение, исполнение и контроль) всюду схожи. Законы могут быть разными, культура отличается, а процессы практически одни и те же. Это означает, что их можно положить на одну платформу, а далее управлять своими людьми, бюджетами, консультантами и знаниями, которые выстраиваются с учетом национальной специфики. У каждой компании своя мотивация и свои идеи, как менять жизнь, у некоторых — свои внутренние разработки, которые интегрируются с технологиями юридической операционной системы. Полноценных аналогов придуманному на текущий момент я не вижу, но, конечно, они или есть где-то, или скоро появятся.



**Виктор
Наумов**

управляющий партнер Санкт-Петербургского офиса Dentons,
руководитель российской практики в области ИС, ИТ и
телекоммуникаций, канд. юрид. наук

ИНТЕРВЬЮ