

# Интервью с Л. Бассли

19.06.2018

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

«Юристы не думают о своей работе как об управлении процессами»



**ЛЮССИ БАССЛИ**

Основатель InnoLegal Services PLLC,  
ранее отвечала за Legal Operations в «Майкрософт»

## «Юристы не думают о своей работе как об управлении процессами»

Одним из спикеров Пленарной сессии «Будущее юридической профессии» Петербургского международного юридического форума была Люси Бассли, глава и основатель InnoLegal Services PLLC и главный специалист по юридической стратегии LawGeex, ранее отвечавшая за Legal Operations (Legal Ops) в компании «Майкрософт» в США. Она не смогла прилететь на Moscow Legal Tech в апреле, поэтому с удовольствием приняла предложение о встрече с главным редактором Legal Insight Маргаритой Гаскаровой и руководителем практики PwC Legal Викторией Арутюнян в кулуарах Петербургского форума. Разговор получился очень

интересным, тем более что Люси родилась в Одессе и говорит по-русски.

### **Расскажите, пожалуйста, о своем профессиональном пути.**

Моя карьера началась 13 лет назад в компании «Майкрософт», где я работала юристом по коммерческим сделкам, связанным в основном с закупками. Договоров было много, а времени и людей не хватало, поэтому мы стали думать, как оптимизировать оформление договоров, фактически начав с управления процессами. Мы привлекли сторонних исполнителей, использовали аутсорсинг юридических процессов (legal processes outsourcing), полностью поменяли внутренние процедуры, создали шаблоны, внедрили автоматизацию, в результате чего процесс стал гораздо более организованным. В этом нам помогла юридическая фирма, предоставлявшая услуги по аутсорсингу юридических процессов, что было беспрецедентным явлением.

Изменения носили глобальный характер, около 20 тыс. договоров в год и около 150 тыс. вопросов, связанных с ними. Мы измеряли продолжительность каждого процесса, отмечали, на каком этапе и в силу каких причин он занимает столько времени в конкретной стране.

На тот момент мы выполняли функцию центра администрирования юридических процессов. Я стала главой Legal Operations в «Майкрософт», проработала там около года, а нынешней зимой ушла в свободное плавание. Понимая, что в юридической отрасли еще слишком много предстоит сделать, мне захотелось работать с различными компаниями и помогать им автоматизировать и оптимизировать процессы, повышать эффективность управления.

Сейчас половину своего времени я трачу на собственный бизнес – консультирование юридических фирм и юридических департаментов. Остальное время посвящаю работе с компанией LawGeex – израильским стартапом, разрабатывающим системы проверки договоров на основе искусственного интеллекта. Я помогаю им с маркетингом и претворением проекта в жизнь.

## **Когда возникла потребность в Legal Operations?**

Как отдельная функция в «Майкрософт» Legal Operations существует около полутора лет. Хотя само управление юридическими процессами появилось у нас немного раньше, но тогда оно не представляло собой единую систему. Были команды по управлению патентами, управлению судебными спорами, управлению миграционными вопросами, центр общей поддержки управления юридическими процессами. Когда я приняла руководство, мы немного реорганизовали команду. Это было естественное развитие. Нам не пришлось экономически обосновывать проект, оправдывать объединение всех уже работавших частей системы. Переместив управление договорными процессами в центральную группу, я взяла на себя также управление расходами на юридические услуги. Кроме того, у нас было что-то типа административного центрального офиса в отделе.

## **У вас была команда, или вы работали одна?**

У меня была команда. Сначала она состояла примерно из 16 человек, позже мы сократили ее численность до 13. В команде я единственная была юристом, остальные – бизнес-аналитиками, руководителями проектов, руководителями программы, финансовыми аналитиками (тип людей, занятых в разработке системных решений). Потребности в юристах не было.

## **— Должны ли юристы работать в Legal Operations?**

Хороший вопрос. На данный момент в юридических отделах решения по-прежнему принимаются юристами. И так будет продолжаться еще долго. У нас до сих пор существует пробел в коммуникации между юристами и представителями других бизнес-подразделений. Часто Legal Operations Officer (руководитель отдела управления юридическими процессами) является юристом. Я вовсе не считаю, что это непременно должен быть юрист. Лучшим набором навыков вполне может обладать другой специалист. Но от культуры юридического отдела зависит, будет ли неюрист иметь авторитет, необходимый для принятия решений. В

то же время специалист по Legal Operations, безусловно, может быть юристом. Это мое мнение совпадает с мнением нескольких моих коллег-сверстников: мы можем быть юристами, нам нравится управление процессами, и мы не хотим отказываться ни от первого, ни от второго.

— **Но для того, чтобы управлять юридическими процессами, требуется глубокое их понимание. Не являясь юристом, человек будет испытывать трудности...**

— Этому можно научиться. Legal Operations Officer определенно сумеет изучить, как начинается судебное дело, что происходит с ним дальше, кто должен с ним работать, сколько времени это займет и т. д.

— **Появились ли в США е команды по управлению юридическими процессами в других компаниях?**

— Некоторые компании, не афишируя, практикуют это уже в течение 10–15 лет. Просто сейчас данное явление получило распространение. В отдельных компаниях нет назначенного специалиста по Legal Operations, но есть юрист, в чьи функции входит управление процессами. В инхаусе все построено на достижении эффективности, даже если управление процессами официально не является частью функционала.

— **Потребность в Legal Operations, как правило, возникает в компании с большим юридическим департаментом?**

— Я бы скорее оценивала объем юридической работы, а не размер юридических отделов, который за последние 50 лет претерпел существенные изменения. Отдел может быть маленьким и состоять, например, из главного юрисконсульта, специалиста по управлению юридическими процессами. Я не исключаю, что он может состоять и только из специалиста по управлению юридическими процессами. Специалист по управлению процессами поможет

рационализировать расходы, при необходимости привлечет внешних юристов. Управлять нужно работой, в том числе юридической, а не внутренними юристами.

— **Разве специалист по Legal Operations, который не является юристом, может брать на себя ответственность за принятие решений по юридическим вопросам?**

— Представьте себе компании, у которых нет юридических отделов: они небольшие, растущие. Решение в них принимает руководитель организации, и неважно, на чьих рекомендациях оно основано. Юристы нужны только для того, чтобы обслуживать бизнес. Мы часто забываем об этом, увлекаемся своей профессией и мастерством, погружаемся в глубокий анализ, тогда как бизнес, по большому счету, нуждается в понимании путей своего дальнейшего развития.

Фактически можно иметь в штате не юриста, а управляющего юридическими процессами, чью

роль и выполняют руководители организаций. До появления юриста в штате этим занимаются

начальник отдела по персоналу или руководитель. Готова поспорить, что руководитель небольшой компании отвечает за все юридические процессы. «Привлечение юридических фирм» подразумевает рациональное количество привлекаемых организаций, оплату их труда и пр. Всем этим занимаются руководитель или финансовый директор. Они не нанимают юриста из-за того, что хотят иметь юриста. Они нанимают юриста, потому что им необходима помощь. Они могут принять юриста в штат или воспользоваться услугами юридической фирмы, назначив кого-нибудь управлять взаимодействием с нею.

— **Что должен уметь Legal Operations Officer?**

— Управление юридическими процессами предполагает различные функции, в том числе внедрение технологий. Не обязательно быть программистом или разработчиком, важно понимать существование тех или иных технологических возможностей и грамотно их использовать. Необходимо также обладать деловыми качествами, разбираться в

бухгалтерии, правильно оценивать рентабельность инвестиций и формировать бюджет в купе с финансовой аналитикой. Нужно думать о стратегическом планировании, способе руководства бизнесом. То есть требуется многообразие навыков. Ни один специалист по управлению юридическими процессами не может быть экспертом по всем этим вопросам, но он должен понимать важность их решения и знать, к кому можно обратиться за помощью внутри компании и за ее пределами. Таким образом, данная деятельность практически не отличается от руководства отделом. Просто сотрудники юридического отдела в течение долгого времени были освобождены от этого. Теперь ситуация меняется.

Одни специалисты по управлению юридическими процессами являются успешными финансовыми менеджерами и грамотно управляют расходами. Закупка юридических услуг часто

становится их единственной функцией, возможно, потому что таков приоритет отдела, в котором они трудятся. Другие внедряют технологии или системы по управлению знаниями.

Неважно, что будет стоять после слова «управление», все это одна и та же концепция.

Иногда речь идет не о найме Legal Operations Officer, а о возникновении функции на основании навыков, наработанных кем-либо в рамках реализации крупного проекта.

Действия такого специалиста меняют ситуацию. Работая в «Майкрософт», я не знала, увенчается ли успехом внедрение системы управления договорами. Просто понимала, что это нужно сделать, потому что в год у нас было 50 договоров одного типа из Зимбабве и 100 из Великобритании. Отчего возникла такая пропорция, почему в Зимбабве в течение года составлялось так много договоров, а в Японии — только один?..

### **— Вам пришлось изучать какие-то решения по Legal Tech?**

— Конечно. Мы выполнили всю процедуру внедрения, а затем провели оценку автоматизации и создали небольшой чат-бот по договорам. Как раз перед уходом из компании я «дала жизнь» маленькому боту по имени Лекси. Когда я уходила, она была совсем «малышкой», но постепенно растет и обучается, я до сих пор слежу за ней. Я работала с IT-командой, мы дополняли друг друга. Многие юристы концентрируются на выявлении

юридических рисков и рассматривают оптимизацию и автоматизацию процессов как работу, которую должен выполнять кто-то еще, в действительности все не совсем так. Юристы являются частью системы, состоящей из вендоров Legal Tech решений, центров аутсорсинга юридических процессов (LPO), Большой четверки, которая также оказывает юридические услуги, и других игроков. В будущем придется это понять. Впрочем, такое понимание приходит уже сейчас и отнюдь не ограничивается Соединенными Штатами. Моя фирма, конечно же, находится в Америке, но мы знаем, что изменить образовательную программу пытаются многие юридические школы, просто не все знают, с чего начать, профессорско-преподавательский состав не менялся десятилетиями, также как и состав партнеров юридических фирм. Будем надеяться, что студенты осознают преимущество технологий и научатся понимать процессы, эффективность, бизнес-аналитику, науку о данных, причем им вовсе необязательно становиться экспертами по всем этим вопросам.

Другое направление развития юристов — приобретение навыков работы с клиентами и межличностного общения. К сожалению, в понимании того, как читать план действий, что такое график выполнения работ, как определять убытки, какие основные средства анализа данных можно применить, что делает специалист по обработке и анализу данных, чем он может помочь работе, как и когда надо привлекать проектного менеджера, зияет пропасть. А ведь каждая сделка, которую я когда-либо заключала, — это отдельный проект. Первый крупный договор, над которым я работала, был с Pw С. Его заключение продолжалась восемь или девять месяцев. Конечно же, это проект! Там были конечные сроки, графики выполнения работ, документы, передаваемые туда и обратно, список заинтересованных сторон, заседания и повестки дня, заметки — то есть все слагаемые управления проектами.

В то же время специалисты по управлению юридическими процессами отнюдь не вытеснят юристов. Сколько бы ни появилось профессионалов в сфере управления юридическими процессами, без сотрудничества с образованными юристами, которые четко знают свои обязанности, будет очень сложно продвигаться вперед.

**— Кем в корпоративной иерархии должен быть Legal Operation Officer: заместителем главы юридического департамента?**

— Думаю, некоторые из нынешних профессионалов по управлению юридическими процессами приравнивают себя к руководителям юридических департаментов. Я же борюсь с данным восприятием, поскольку совершенно с ним не согласна. Отношения между специалистом по управлению юридическими процессами и главой юридического департамента должны быть примерно такими же, как между генеральным директором компании и главой юридической функции. Сотрудники по управлению процессами должны отчитываться перед главным юрисконсультантом.

**— Как вы думаете, не открывается ли на этом поприще новый рынок для консультантов: они будут приходить, оптимизировать процесс, советовать, как нужно делать, и дальше юридический департамент будет работать в новом формате...**

— Конечно, для консультантов это замечательный механизм получения денег. Сейчас как раз наблюдается бум консультаций по управлению юридическими процессами. Однако важно не только проконсультировать, но и проследить за тем, чтобы внутренние юристы были в состоянии следовать полученным рекомендациям. В противном случае работа будет передана людям, которые не знают, что с ней делать. Например, я могу 20 раз посмотреть, как механик меняет шину на моем автомобиле, но если в дороге спустит колесо, то я все равно буду сидеть и плакать на обочине. Иногда после консультаций юридический отдел просто продолжает действовать по-старому.

— **В Америке уже сформировался рынок таких услуг? Кто предоставляет юридическим департаментам консультационные услуги по Legal Operations?**

— Есть специалисты или фирмы, консультирующие по отдельным направлениям в этой сфере.

Я, например, не считаю себя главным консультантом по управлению юридическими процессами. Опыт, которым я готова делиться с клиентами (то есть то, с чем я справляюсь лучше всего), — это договорные процессы и взаимодействие с юридическими фирмами. Этим же занимаются компании из Большой четверки и некоторые юридические фирмы (например, Dentons, Bryan Cave), но они, как правило, не называют такую работу Legal Operations. Думаю, в перспективе юридические фирмы будут делать в этой сфере все больше, потому что сейчас тоже переживают трансформацию: начинают оказывать множество услуг, выделять дочерние компании, создавать собственные LPO. Кроме того, в этой сфере консультируют некоторые поставщики Legal Tech, часть нетрадиционных поставщиков юридических услуг (legal process outsourcing) и бизнес-консультанты. Каждый игрок в общей системе входит в область других игроков, это можно представить себе в виде диаграммы с кругами, которые довольно сильно перекрывают друг друга. Кстати, та работа, которую 90 % юристов делают ежедневно, скорее всего не является юридической. Например, какая доля отводится юридической практике во время переговоров по заключению договора? Пара процентов?

### — **Что вы ощущаете после ухода из большой корпорации?**

— Я любила свою работу. Просто мне нужно было стать частью индустрии, а имея только одного клиента (компанию «Майкрософт»), я испытывала неудовлетворенность, мне постоянно хотелось делать больше. Сейчас, кроме основной работы, я выполняю много образовательных функций: пишу статьи и книгу в соавторстве, сотрудничаю с университетами, выступаю перед студентами, вместе с юридическими фирмами работаю над обучением юристов пониманию важности Legal Operations. Занимаясь консалтингом и демонстрируя тот или иной способ юридической практики, я получаю удовольствие от обучения и развития юристов.

## **Чем занимается компания LawGeex?**

— Я уже говорила, что это израильский стартап, использующий искусственный интеллект для автоматизации проверки договоров. Каждая из сторон, вступившая в переговоры по поводу заключения договора, имеет свою стратегию. Система LawGeex позволяет анализировать любые изменения в договоре с точки зрения именно этой стратегии: показывает, насколько то или иное положение ей соответствует, выделяет пункты, по которым возможны противоречия. Такая система позволяет быстрее осуществлять проверку. Получив договор от LawGeex, юристы сразу обращают внимание конкретно на то, что им нужно, вместо того чтобы въедливо читать страницу за страницей. Наша обобщенная стратегия, выстроенная на основе проанализированных стратегий компаний, применима ко многим видам бизнеса и позволяет создавать персонализированную стратегию для крупных клиентов. Некоторые компании используют технологию LawGeex для того, чтобы полностью заменить работу юристов, например над такими договорами, как соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.

Другие юридические технологии в основном являются инфраструктурными и не связаны с ежедневной работой юристов. Они ускоряют выставление счетов, позволяют быстрее их просматривать, находить или создавать документы... Это помощь в юридической работе, а не юридическая работа как таковая. Сейчас система доступна только на английском языке, но мы планируем развивать ее и добавлять другие языки.

**Расскажите, пожалуйста, о том, как вы стали юристом.**

— Я с 10 лет интересовалась политикой, международными отношениями, но нужно было зарабатывать, а получив степень юриста, всегда можно было найти работу. Сейчас многих из тех, кто оканчивает юридический университет, интересуют разные карьерные пути: управление юридическими проектами, процессами, технологическими решениями для юристов, обработка больших массивов данных в юридическом отделе... При этом у них всегда есть план «Б»: они могут быть просто юристами.

### **—Ваша карьера началась сразу с компании «Майкрософт»?**

— Начинала я с юридической фирмы. Помню, как позже, уже покидая компанию «Майкрософт», один из управляющих партнеров большой фирмы спросил, как бы я вписалась в традиционную модель юридической фирмы, я ответила: «Не знаю, провокационный ли это вопрос, только я не хочу вписываться в традиционную модель юридической фирмы».

Сейчас юридические фирмы нанимают все больше специалистов по инновациям, управлению работой, взаимодействию с клиентами или партнерами... Это вселяет в практикующих юристов ложную уверенность в том, что им больше не нужно беспокоиться по поводу каких-либо нововведений. Похоже, они до сих пор все еще не готовы меняться и по-прежнему тяготеют к рутинной работе, не осознавая реально, что делают. Правда, мне не хотелось бы обобщать, ведь все юридические фирмы разные. Некоторые из них создают собственные технологии, и это очень вдохновляет.

### **— Что вам больше всего понравилось или запомнилось на Петербургском международном юридическом форуме, и почему вы приняли решение участвовать в этом мероприятии?**

— Мне очень польстило то, что меня включили в состав спикеров Пленарного заседания. Прежде всего я убедилась в том, что во всем мире возникают одинаковые проблемы. Не только мы в Соединенных Штатах или Великобритании задаемся вопросами, кто такой юрист, кто может им быть, кто должен выполнять определенные функции... В условиях

глобальной трансформации юридической профессии было очень интересно участвовать в дискуссии о нашем образовании, нашей работе и нашем взаимодействии с клиентами.

Перевод с английского сделан «Бутиком переводов А+»

ИНТЕРВЬЮ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ