

Самое время для Legal Project Management

01.10.2020

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ



Legal Insight

обзоры и статьи

ВЕРОНИКА ВОЙНОВЯН

аккредитованный тренер Международного
института управления
юридическими проектами

Самое время для
Legal Project
Management

«Коронавирусный кризис» обострил проблемы, нараставшие в юридическом бизнесе в последнее десятилетие. Сокращая рабочее время, снижая заработную плату сотрудникам, замораживая статьи расходов и т. д, юрфирмы достигают сиюминутного результата. Но в большинстве случаев такая тактика негативно сказывается на перспективе развития компании. Это похоже на подпиливание сука, на котором сидишь.

Долгосрочный подход к сохранению или повышению прибыльности фирмы основывается на стратегии, ориентированной на клиентов и инновации, причем как технологические, так

и управленческие. Среди различных составляющих данной стратегии весьма значимой является LPM (Legal Project Management — управление юридическими проектами) — методология, разработанная в ответ на запросы клиентов. В рамках этой методологии акцент изначально был сделан на необходимость управления затратами. Однако вскоре стали очевидны и другие положительные результаты ее использования: улучшение коммуникации и взаимоотношений внутри проектной команды и между юристами и клиентами, снижение уровня стресса, часто сопровождающего работу юристов, повышение качества предоставляемых ими услуг.

Применение методов управления проектами к юридическим услугам

Юристы утверждают, что в рамках своей деятельности им приходится регулярно заниматься управлением проектами. При этом никто из них, как правило, специально не обучался этому, а имеющиеся у них знания в области управления проектами являются фрагментарными. Одни весьма самоуверенно заявляют, что особо и не нуждаются в таком обучении или что они и так уже все знают (что, к сожалению, редко соответствует действительности), другие выказывают неуверенность в своей управленческой компетентности. Парадоксально, но именно последние часто оказываются более продвинутыми в управлении проектами, поскольку часто задаются вопросами: является ли правильным то, что они делают; что, когда и как следует предпринять... Многим из них хотелось бы иметь инструмент, позволяющий ответить на эти вопросы.

Международный институт управления юридическими проектами (IILPM) разработал четырехфазную модель управления юридическими проектами, которая представлена далее в этой статье.

Четырехфазная модель визуализирует методику управления проектами применительно к юридическому бизнесу. В целом она выходит далеко за рамки простой адаптации концепции и методов управления проектами к юридической деятельности. Применение информационных технологий, agile-инструменты, дизайн-мышление и постоянное

усовершенствование процессов — таковы составляющие комплексного подхода к совершенствованию работы юристов, для эффективного использования которых необходимо иметь навык межличностного общения, обладать лидерскими качествами и целенаправленно повышать уровень организационной культуры в компании.

Четыре фазы проекта

Декомпозиция — основа основ

Четырехфазная модель несет в себе идею декомпозиции процесса на управляемые составляющие, каждая из которых имеет определенную структуру и логику действий. Все фазы поделены на отдельные компоненты, которые, в свою очередь, могут дробиться на конкретные задачи и действия. Это позволяет объективно оценить масштаб проекта, объем поставленных задач, предстоящие временные затраты, ресурсы, бюджет и стоимость проекта. Использование данной модели также способствует существенному усилению переговорной позиции юристов при обсуждении стоимости проекта и дает возможность понять, какие его элементы можно оптимизировать в случае необходимости.

Определение содержания проекта

Данная статья не подразумевает подробного описания каждой фазы проекта. Внимание читателей хотелось бы акцентировать на двух этапах, которые зачастую не получают должной проработки.

Прежде всего для обеспечения успешности всего проекта важен этап определения содержания проекта. При этом цель состоит не только в том, чтобы юрист понял, что именно нужно клиенту, но и в том, чтобы клиент осознал суть собственного запроса. Дело в том, что достаточно часто в ходе реализации проекта в силу выявления тех или иных факторов первоначальный запрос клиента претерпевает существенную трансформацию.

Коммуникационные навыки помогают юристам грамотно проинтервьюировать клиента, завоевать его доверие и настроиться на одну волну с ним. Это помогает конструктивно

переформулировать запрос клиента с учетом юридических, коммерческих и операционных ограничений и позволяет с самого начала верно определить важные параметры, которые в дальнейшем будут влиять на реализацию проекта.

Не менее важной является и фаза завершения проекта. К сожалению, юрфирмы часто пренебрегают анализом извлеченных уроков или работой по реформированию проектной команды, забывая об этом или переключаясь на новые проекты. А ведь именно такие действия способствуют выявлению лучшей практики, распространению методов проектного управления в фирме или департаменте, формированию качественной базы знаний и поиску решений для оптимизации работы в будущем, позволяют избежать повторения допущенных ошибок, улучшить взаимоотношения в коллективе, повысить мотивацию участников проекта и обеспечить дальнейшее сотрудничество с клиентом.

Инструменты повышения производительности управления проектами

Помимо описания четырех фаз проекта рассматриваемая модель отражает комплексность подхода IILPM к проектному управлению и базируется на применении набора шаблонов, информационных технологий, agile-инструментов, принципов дизайн-мышления и идеологии постоянного совершенствования процессов.

Наличие простых шаблонов необходимой проектной документации существенно экономит время руководителей юридических проектов. ILLPM разработал набор шаблонов, поддерживающих использование своей модели. При этом подход ILLPM базируется на реалистичной оценке применения инструментов проектного управления с учетом того, что юристы и руководители проектов обычно ограничены во времени. Так, родилась идея создания сводного плана проекта, который можно составить относительно быстро. Он включает все основные элементы любого проекта: описание, перечисление участников, перечень ресурсов, необходимых для реализации, указание сроков, стоимости, бюджета и т. д. При необходимости каждый отдельный элемент можно подкрепить более подробной проектной документацией. Составление сводного плана обеспечивает эффективное управление практически любыми юридическими проектами средней сложности.

Информационные технологии значительно упрощают и систематизируют работу юристов, облегчая в том числе управление проектами. Сейчас имеется обширный выбор таких технологий. Кроме того, они постоянно совершенствуются, становясь все более качественными и доступными. Какие именно функции стоит «перевести в цифру» и какие ИТ-решения использовать для юридической деятельности (в частности, для управления проектами) — как говорится, дело вкуса и размера кошелька. Важно помнить о том, что технологии все же вторичны и сами по себе не обеспечивают более высокую эффективность и результативность деятельности юридических фирм и департаментов, как не обуславливают и более быстрое реагирование на потребности клиентов. Они именно помогают в достижении этих целей, если сконфигурированы с учетом задач и особенностей организации, а также удобны в использовании.

Agile-инструменты также применяются для повышения производительности деятельности в рамках реализации юридических проектов. При этом речь не идет о необходимости переходить на «полный agile». Несмотря на довольно скептическое отношение части юристов к agile-инструментам, многие из них используются ими интуитивно. Ничто не мешает, например, разбить проект на небольшие задачи (аналог итерации в SCRUM, в ходе

которой создается инкремент бизнес-продукта) и регулярно проводить короткие встречи для уточнения хода их реализации и корректировки, если что-то пошло не так, или использовать, канбан-доску для отслеживания продвижения задач в рамках проекта. Применение agile-инструментов ускоряет процесс работы над проектом, позволяет более гибко реагировать на новые требования и риски, существенно улучшает коммуникацию между участниками проекта.

Хорошо налаженное управление процессами необходимо для обеспечения высокого качества юридической деятельности и оптимизации ее стоимости. Последовательное применение каждого компонента четырехфазной модели действует как общий план, описывающий процесс управления юридическими проектами. На практике часто более детально разрабатываются вспомогательные процессы, в связи с чем менеджерам юридических проектов приходится выполнять двойную функцию: гарантировать реализацию и завершение этих процессов в рамках реализации того или иного проекта, а также следить за их выполнением непосредственно командами юристов, реализующих проекты.

Legal design (юридический дизайн) — это перенос в юридическую сферу идеологии и инструментов дизайн-мышления, методики человекоориентированного проектирования и практики исследования потребностей пользователей. Он часто ассоциируется с визуализацией, однако только ею не ограничивается. Дизайнерский подход отлично дополняет инструментарий управления юридическими проектами. Его применение возможно практически во всех областях юридической деятельности: при создании документов, решении управленческих задач и даже при законотворчестве. В качестве примера можно привести финский образец экспериментального регулирования, призванного помочь избежать потенциальных законотворческих ошибок при введении безусловного дохода для всех жителей страны. При решении этой задачи финны применили методы дизайн-мышления — запустили эксперимент и начали выплачивать безусловный доход группе случайно выбранных людей. Экспертная группа наблюдала за влиянием

платежей на жизнь этих людей, собирала данные посредством обратной связи, анализировала и дорабатывала идею. Аналогичный проект недавно был запущен в Германии.

Идеология дизайн-мышления формирует новые критерии оценки юридической деятельности. Являются ли юридические сервисы удобными, полезными и привлекательными? Ответить на этот вопрос позволяет дизайнерский инструментарий. Сосредоточение внимания на клиенте помогает выстроить юридическую работу по схеме «извне внутрь», что ведет к получению ощутимых результатов, таких как упрощение и улучшение понимания юридических документов.

«Культура ест стратегию на завтрак»

Однако знание инструментов и методик LPM, направленных на повышение операционной эффективности, является лишь отправной точкой. Для того чтобы мотивировать юристов на применение этого инструментария, приходится работать с глубинными поведенческими аспектами, сформированными в соответствии с преобладающей на юридическом рынке культурой. К сожалению, именно она чаще мешает, нежели способствует внедрению новых инструментов и способов работы. Почасовая оплата — тот фундамент, на котором выросла и до сих пор держится господствующая культура юридического бизнеса. Это, в свою очередь, находит отражение в корпоративной культуре каждой конкретной фирмы. Следует отметить, что ситуация все же постепенно меняется — клиентский запрос на фиксацию и предсказуемость стоимости юридических услуг неизбежно ведет к трансформации отрасли.

Концепция управления юридическими проектами уже прочно прижилась в США и Европе. Россия в этом пока несколько отстает. Наш юридический рынок более молодой и гораздо более турбулентный, в частности, ввиду постоянно происходящих экономических встрясок. В связи с этим в нашей стране методы оптимизации работы юристов актуальны даже больше, чем на Западе, особенно в разгар очередного затяжного кризиса. Хочется верить,

что четырехфазная модель управления юридическими проектами IILPM поможет лидерам изменений юридической отрасли усовершенствовать методику работы над проектами и станет для них качественным инструментальным подспорьем.



**Вероника
Войновьян**

основатель проекта The AnthroLawGist, бизнес-консультант,
сертифицированный Legal Project Practitioner

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ