Секреты эффективного юридического департамента

23.01.2020 СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

На страницах Legal Insight мы часто пишем о повышении эффективности работы российских юридических департаментов и использовании инструментов Legal tech. В марте 2019 года в США вышло исследование под названием «State of Corporate Law Departments. Improving the Impact of Legal Services». Его проводили сразу несколько авторитетных международных организаций: IBA, Thomson Reuters, CLOC и Acritas. Более тысячи корпоративных юристов были опрошены с целью выяснить, что именно влияет на эффективность их работы. Мы попросили Елену Белоусову познакомить нас с его основными выводами, а Наталию Белову, Дмитрия Дубенецкого, Максима Извекова, Константина Колесника, Алису Митяеву и Валерия Сиднева — прокомментировать применимость этих выводов для России.

По мнению авторов исследования, значительно повысить эффективность юридических департаментов и помочь им внести свой вклад в развитие бизнеса компании помогут:

формирование команды с разносторонним набором навыков и качеств,

выработка навыков управления проектами,

выстраивание партнерских отношений с консультантами,

соблюдение гендерного многообразия в коллективе,

создание благоприятных условий для инновационного развития команды.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ С РАЗНОСТОРОННИМ НАБОРОМ НАВЫКОВ И КАЧЕСТВ

Наличие в команде людей с разноплановыми навыками и опытом обеспечивает высокую результативность работы юридического департамента. Причем речь идет не о традиционных знаниях из различных областей права (hard skills), а о новаторском подходе к работе и так называемых мягких навыках (soft skills).

Авторы исследования отметили 23 ключевых навыка, необходимых для работы во внутренних юридических командах, и пришли к выводу, что их можно разделить на три группы:

1) навыки юриста-эксперта (specialist expert lawyer);

2) навыки юриста-практика (practical service lawyer);

3) навыки бизнеса-партнера (business relationship lawyer).

Наталия Белова, руководитель правового департамента, «Инчкейп Холдинг» (на момент написания статьи)

Роль бизнес-юриста нередко возлагают на руководителя направления или всего департамента. Большую часть своего времени он посвящает коммуникации с представителями бизнеса и другими департаментами, чтобы владеть всей информацией, быстро реагировать на сложные ситуации, правильно распределять ресурсы и иметь максимальный обзор AS IS- и TO BE-моделей процессов, уметь складывать их в один паззл и оптимизировать. Достаточно часто руководитель становится проектным менеджером, поскольку для многих является лицом отдела и держателем всех знаний. В большой компании эти функции целесообразно разделить и выделить отдельные направления, на каждом из которых тот или иной юрист станет для бизнеса контактным лицом по всем вопросам (система одного окна) независимо от того, кто на самом деле будет непосредственным исполнителем и от возложенных на него функциональных обязанностей.

Алиса Митяева, заместитель начальника, Управление международных проектов, «Северсталь»

Юрист-бизнес-партнер — такова ролевая модель нашей работы. Понимать потребности внутреннего клиента, анализировать риски и одновременно управлять ими, умение прогнозировать сценарии развития проекта, видеть цельную картину, не находясь в плену личного восприятия событий, слушать и слышать других, открыто воспринимать обратную связь и меняться — отнюдь непросто. Классическое восприятие ролей «юрист», «старший юрист», «начальник» уходит в прошлое. Все члены команды дополняют друг друга: кто-то берет на себя больше ответственности и выстраивает диалог с представителями бизнеса, а кто-то остается в зоне собственного комфорта и работает экспертом, что тоже приносит ощутимую пользу. Подразумевает ли роль бизнес-партнера наличие навыков проектного менеджера и эксперта? Безусловно, да. Может ли юрист быть успешным исключительно в роли эксперта? Без сомнений, может, если с его помощью команда добивается успехов и/или его знания востребованы. Работа коллектива, где есть только проектные менеджеры и нет экспертов, не будет эффективной. В то же время, когда нужно найти решение по рекомендациям эксперта или вопрос выходит за рамки его компетенций

либо функции в целом, роль проектного менеджера становится ведущей.

Константин Колесник, старший юрисконсульт, департамент поддержания листинга и обращения акций, «Лукойл»

Бизнес требует от юристов быстрой и результативной работы. В связи с этим сочетание профессиональных качеств и навыков эффективного бизнес-партнерства существенно повышает конкурентоспособность кандидата на рынке. Помимо видения того, как компания будет работать в сложившихся условиях, от юриста ждут предложений по формированию стратегии ее дальнейшего развития. У каждого члена команды есть как сильные, так и подлежащие развитию стороны, их эффективное сочетание при распределении ролей — залог успешной работы руководителя. Современный работодатель обязан учитывать предпочтения специалистов. Сегодня мы имеем дело с представителями нового поколения, для которых важны вектор развития компании и ее социальная ответственность. Молодые специалисты все реже готовы к компромиссу и с легкостью меняют место работы в зависимости от своих профессиональных и социальных предпочтений. Ключом к приобретению новых кадров служит предоставление им возможности изменить подход к ведению бизнеса.

Бизнес-партнеры отвечают за развитие взаимоотношений с внутренними клиентами: ищут точки соприкосновения и добиваются взаимопонимания, четко зная стратегические цели организации. Юристы-практики — это прежде всего проектные менеджеры, задача которых — убедиться в том, что команда быстро реагирует на запросы бизнеса и предлагает практические решения, а также что для выполнения каждой задачи выделяются необходимые ресурсы департамента. Юристы-эксперты фокусируются непосредственно на аналитической юридической работе.

Повезло той компании, чьи юристы могут выступать во всех этих ролях одновременно. Исследование же показало, что в самых эффективных юридических командах обычно трудятся юристы разных типов, дополняя таланты друг друга. Дружная команда

специалистов с различными навыками и четким распределением ответственности — залог эффективной работы юридического департамента.

В то же время исследователи выявили, что не все юристы готовы выполнять неюридическую работу, поэтому в последнее время в штат юридических подразделений часто входят менеджеры по операционной эффективности (legal operations professionals), профессиональные руководители проектов (professional project managers), персональные менеджеры (account managers) и эксперты по технологиям / данным (technology / data experts).

ВЫРАБОТКА НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

41 % опрошенных юристов подтвердил, что ощущает потребность в усовершенствовании навыков управления проектами. Если что-то и отличает высокопроизводительные юридические отделы, так это эффективное управление проектами, включающее организацию внутренних процессов, координацию и контроль эффективности. От юристов требуются высокая вовлеченность в бизнес-процессы, активная позиция и умение фокусироваться на главном.

Дмитрий Дубенецкий, директор правовой службы, Банк «ДОМ.РФ»

Мы стараемся обучать команду выстраивать свою работу на основе проектного подхода: перед всеми юристами стоит задача максимально активно включаться в реализацию проектов, проявлять инициативу, быть в курсе всего процесса и понимать его. Осознавая, насколько весомым может оказаться вклад юристов в общий результат, коллеги начинают охотно перенимать такой подход.

Константин Колесник, старший юрисконсульт, департамент поддержания листинга и обращения акций, «Лукойл»

Знание основ проектного менеджмента необходимо всем специалистам, а вот углубленное его знание желательно вынести в отдельный функционал. В идеале в компании должен быть профессиональный проектный менеджер, который будет обеспечивать все команды необходимыми ресурсами.

Алиса Митяева, заместитель начальника, Управление международных проектов, руководитель Центра сопровождения международных контрактов, «Северсталь»

На практике юристы часто берут на себя роль координатора или менеджера того или иного проекта в какой-то его части, это хорошая возможность практиковать свои soft skills. Развитие таких навыков, как и любых других, — позитивный шаг. Оно часто происходит благодаря урегулированию практических ситуаций. В то же время мы смотрим на актуальные потребности нашей команды с точки зрения soft skills и предлагаем что-то интересное и практически применимое, например выработку навыков ведения сложных мультикультурных переговоров.

Наталия Белова, руководитель правового департамента, «Инчкейп Холдинг»

Многие забывают, что в словах Священного Писания «пусть левая твоя рука не знает, что делает правая» говорится о милостыни, а вовсе не о проектной работе. Неведение — одна из самых частых ошибок, из-за которой время или возможность оказываются упущенными, а какой-то из отделов — виноватым в том, что не справился с задачей. Фактически же проектами можно считать любое кросс-функциональное взаимодействие, где есть зримая задача, обозначены временные рамки и этапы. При решении подобных задач таковыми должны быть встречи с представителями от каждой релевантной функции. Помимо предоставления информации и размышлений на актуальную тему самым главным в этих встречах является реализация права всех присутствующих принимать решения. Иначе магия подобных встреч тут же исчезает и каждый остается «с тыквой и крысами». Ставить вопросы и структурировать действия в рамках проектов совершенно иным образом, а также

организовывать общее продвижение к получению нужных ответов лично мне помогает обладание сертификатом PMI (PMP). Полагаю, что такими же знаниями должно обладать не менее 20 % от общего числа сотрудников юридического отдела.

ВЫСТРАИВАНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С КОНСУЛЬТАНТАМИ

От эффективного взаимодействия внешних и внутренних юристов зависит качество конечного результата, но, проанализировав несколько тысяч интервью как с внутренними юридическими командами, так и с консультантами, специалисты Acritas поняли, что возможности для улучшения взаимодействия имеются у обеих сторон. Добиться успеха можно только путем выстраивания партнерских отношений, основанных на уважении и командной работе, четкого определения цели и стратегии. Авторы исследования дали несколько советов по эффективному сотрудничеству с внешними консультантами.

Юридическим командам следует обратить внимание на упомянутые качества и навыки. Руководитель прежде всего должен убедиться в том, что в его команде соблюдается баланс коммерческой и юридической экспертизы. Как показало исследование, более половины внешних консультантов считает, что в 50 % случаев клиенты представляют им неполную коммерческую составляющую проекта, а также не разъясняют свои стратегические цели. Эффективные юридические департаменты активно вовлекают внешних консультантов в работу своих организаций: приглашают на мероприятия, рассказывают о приоритетах и стратегии развития, знакомят с руководством и представителями других бизнес-подразделений.

Валерий Сиднев, директор по правовым вопросам, МХК «ЕвроХим»

Эффективному проведению сделки способствуют долгосрочные связи между командами. В нашей компании выбор внешнего юриста из короткого шорт-листа проверенных консультантов происходит быстро. Мы протестировала навыки и ознакомилась с устройством бизнес-процессов своих давних партнеров, отработали распределение ролей и ценообразование. Оптимизация не означает полного отказа от тендерных процедур — получить дорогую услугу за меньшие деньги всегда выгодно. Консультанты стали чаще

менять вывеску, их шорт-листы постоянно меняются. Мы же, независимо от вывески, работаем для общей пользы с теми, в ком абсолютно уверены и кто хорошо знает нас. От этого выигрывают все.

Дмитрий Дубенецкий, директор правовой службы, Банк «ДОМ.РФ»

Осуществив отбор юридических консультантов, мы выбираем среди них по областям экспертизы тех, кто уже доказал свой опыт и подтвердил наличие ресурса.

Алиса Митяева, заместитель начальника, Управление международных проектов, руководитель Центра сопровождения международных контрактов

Процесс отбора консультантов стандартизирован, предусматривает определенные процедуры и правила проведения. Вместе с тем работа с консультантом — всегда творческий процесс, результат которого зависит от усилий обеих сторон. Чем более точной информацией располагает внешний консультант по поводу rationale behind в том или ином кейсе, тем эффективнее его работа.

ПОДДЕРЖАНИЕ ГЕНДЕРНОГО МНОГООБРАЗИЯ В КОМАНДЕ

Изучив тысячи показателей эффективности, исследователи обнаружили, что команды с гендерным разнообразием достигают значительно более высоких показателей производительности. И все же за рубежом в юридических фирмах и внутренних юридических командах продолжается утрата женского таланта на высших должностях. Менее 20 % партнеров юридических фирм являются женщинами, и только 25 % женщин возглавляют юридические департаменты. В России ситуация в юридических департаментах обратная, большинство руководителей — женщины.

Исследование также показало, что руководители юридических департаментов — мужчины

чаще склоняются к выбору внешних консультантов — мужчин, а женщин выбирают лишь в 17 % случаев.

Максим Извеков, директор по правовым вопросам, TMH Group

В нашей команде количество мужчин и женщин примерно одинаковое. Более того, и мой заместитель, и глава юридической службы самого крупного актива нашей группы — женщины. При этом команда у нас абсолютно гармоничная, сложившаяся естественным путем без каких-либо планов по достижению гендерного баланса. Мы создаем команду, стремясь к балансу качеств и квалификации, необходимых для полноценной и эффективной работы, и очень довольны результатом, который имеем.

Наталия Белова, руководитель правового департамента, «Инчкейп Холдинг»

По наблюдениям, женщины изначально оценивают или позиционируют себя ниже, чем мужчины как финансово (запрос оклада у женщин на 30 % ниже, чем у мужчин), так и профессионально (рассказывают о своих достижениях вскользь, с некоторой долей неловкости за эгоцентризм в отличие от мужчин, бодро рапортующих о каждом подвиге с акцентом на собственное «Я»). Должна признаться, что иногда мы используем гендерные различия при взаимодействии с внешними и внутренними клиентами. Порой бывает важно, чтобы переговорщики совпали «химически». Поэтому мы не только за гендерные, возрастные и расовые различия, но еще и за наличие разных психотипов.

Константин Колесник, старший юрисконсульт, департамент поддержания листинга и обращения акций, «Лукойл»

Для меня лично не имеет значения, кто мой юридический консультант: женщина или мужчина. Главное — экспертиза и вклад в решение вопроса. При этом я приветствую сбалансированные команды и согласен с аналитиками в том, что они, как правило, высокорезультативны. На российском рынке внешних консультантов самые успешные фирмы возглавляют женщины-партнеры. Именно они предлагают необычные решения по выходу из тупиковых ситуаций, демонстрируют готовность к компромиссным решениям и не дают клиенту наломать дров.

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Говоря об инновациях в юридическом департаменте, прежде всего имеют в виду технологические нововведения. Другими примерами являются новые способы подбора талантов, наем проектных менеджеров и обучение сотрудников. Исследование показало, что в последнее время об инновациях задумываются как небольшие, так и крупные юридические департаменты. При этом двое из троих корпоративных юристов, которые хотели бы внедрять инновационные инструменты, ссылаются на нехватку времени и опасения, связанные с неизвестностью.

В связи с этим лучше нанять человека, который будет отвечать за внедрение инновационных решений. По данным исследования, около 50 % опрошенных уже имеют в штате такого сотрудника. У большинства юридических фирм в команду также входят специалисты по инновациям. В этом ключе как у инхаусов, так и у консультантов имеется немало возможностей для реализации совместных проектов и открытого диалога в сфере Legal tech.

КАК ОЦЕНИТЬ УЛУЧШЕНИЕ В РАБОТЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

Об эффективности юридической функции принято говорить в свете минимизации рисков и сокращения затрат, но, посмотрев на ключевые цели департамента, мы увидим, что приоритеты выходят далеко за рамки исключительно количественных показателей (табл. 2)

Наталия Белова, руководитель правового департамента, «Инчкейп Холдинг»

Обратная связь всегда носит субъективный характер, порой с оттенком лицемерия. Многие международные компании используют в своей практике «обзор 360°» или NPS (индекс лояльности). Использование индекса лояльности достаточно часто сводится к оценке работы юридического отдела по критериям «быстрое рассмотрение договора» и «выигрыш всех судов». Большинство комментариев касается скорости рассмотрения запроса с незначительным количеством жалоб на неуместный сложный юридический язык в диалоге. А все потому, что NPS проходят сотрудники всех уровней, и мнение 50 человек из среднего и высшего звена, которые действительно видят сложную и многогранную работу, никогда не перекроет настрой 700 человек из фронт-офиса на «здесь и сейчас» или «тут смотреть всего четыре страницы». В этом случае как раз важно то самое управление ожиданиями — обязательное определение совместно с представителями бизнеса видения идеальной картинки. Но при этом зачастую требуется запастись статистикой простых, рутинных вещей, на которые порой уходит до 80 % ресурсов отдела.

Максим Извеков, директор по правовым вопросам, TMH Group

Мы стараемся проверять эффективность нашей работы на двух уровнях: самостоятельно и посредством обратной связи с бизнес-департаментами. В начале каждого года ставим глобальные задачи. В течение года возникают различные подзадачи и появляются текущие проекты. Несколько раз в месяц мы проводим встречи ключевых членов команды и проверяем статус и прогресс как глобальных задач на год, так и текущих проектов, вырабатываем план работы на следующий период, корректируем ход работы и график, определяем причины возможных задержек, оцениваем правильность распределения ресурсов.

ВЫВОДЫ И ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Исследователи прогнозируют, что наиболее успешными станут те департаменты, которые сфокусируются на четырех основных направлениях (рис. 2).

Как показал опрос ведущих юристов, чьи комментарии приведены в статье, российский бизнес готов к новым вызовам и идет в ногу со временем. И международные, и локальные эксперты согласны с тем, что наиболее успешной формой развития является сотрудничество. Все должны двигаться не вразнобой, а в одном направлении.

О других секретах построения эффективной юридической функции мы поговорим на Форуме руководителей юридических департаментов 20 февраля 2020 г.

Елена Белоусова исполнительный директор Semenov&Pevzner

СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ