

КАК МЫ СОЗДАЛИ **ЛУЧШИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ДЕПАРТАМЕНТ**



12+

Кристина Гугучкина

**Как мы создали лучший
юридический департамент**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

Гугучкина К.

Как мы создали лучший юридический департамент /
К. Гугучкина — «ЛитРес: Самиздат», 2020

ISBN 978-5-532-03819-6

Управление юридическими подразделениями имеет такую же длинную историю, как и деятельность юристов организаций. Это следует из того, что любая функция, выполняемая в компании, должна соответствующим образом координироваться, контролироваться и развиваться. Однако при всем многообразии публикаций, посвященных правовой работе, в России недостаточно развита методология менеджмента юридических служб. Авторы данной книги в течение нескольких последних лет работают в Сибуре, одной из крупнейших нефтехимических компаний России и Восточной Европы. В последние годы мы создавали одну из лучших юридических служб страны и в этой книге мы расскажем о своем опыте.

ISBN 978-5-532-03819-6

© Гугучкина К., 2020
© ЛитРес: Самиздат, 2020

Содержание

Введение	5
Как работают юристы Сибура	6
Лидерство и управление юридической службой	11
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Кристина Гугучкина, Вероника Журавлева, Николай Родионов, Егор Трубников, Павел Квинто, Вячеслав Бочкарев

Как мы создали лучший юридический департамент

Введение

Управление юридическими подразделениями имеет такую же длинную историю, как деятельность юристов организаций. Это очевидно следует из того, что любая функция, выполняемая в компании, должна соответствующим образом координироваться, контролироваться и развиваться. Однако при всем многообразии публикаций, посвященных правовой работе, в России недостаточно развита методология менеджмента юридических служб.

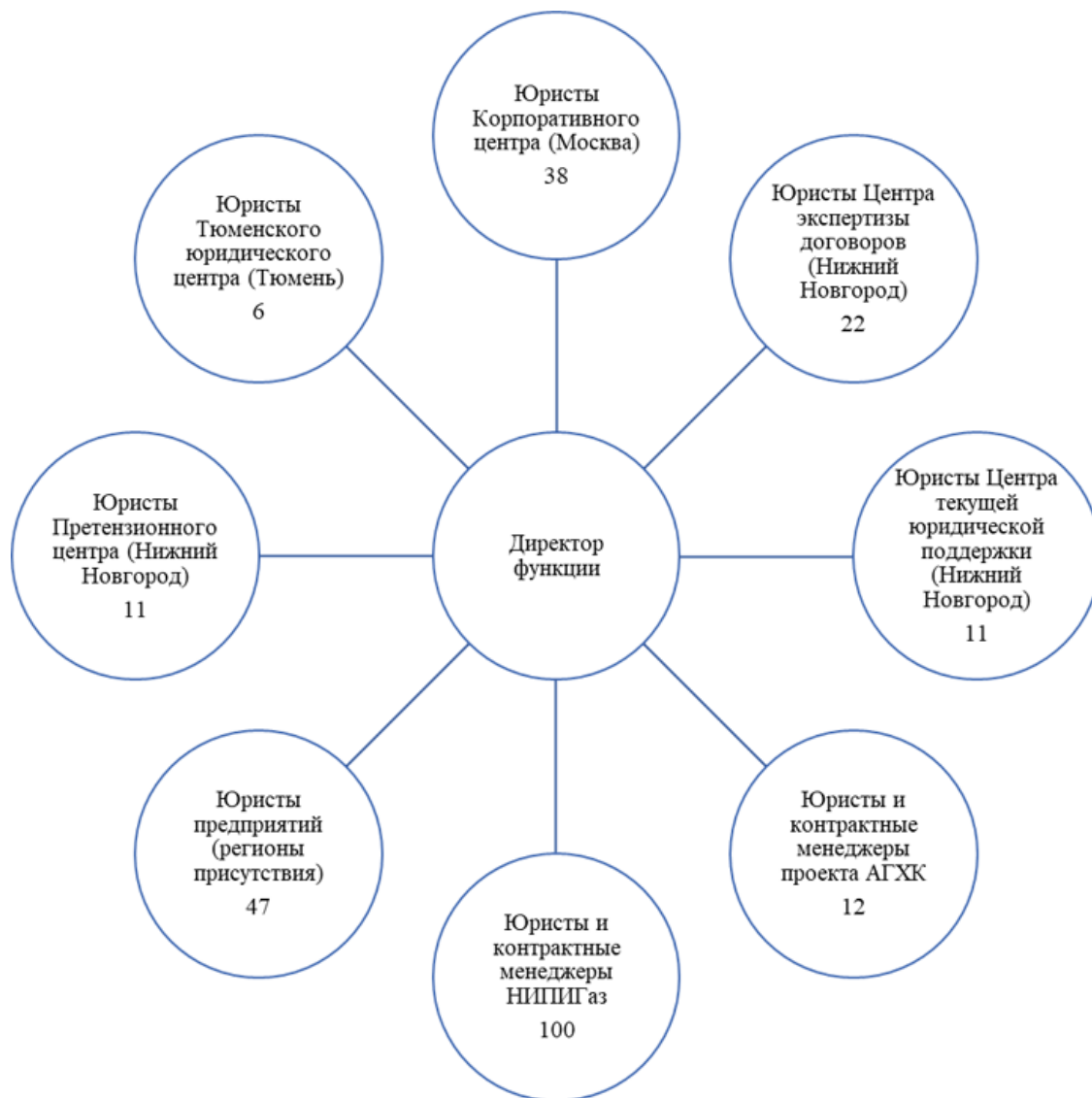
Авторы данной книги в течение нескольких последних лет работают в Сибуре, крупнейшей нефтехимической компании России и Восточной Европы, имеющей разветвленную сеть производственных и сервисных организаций с общей численностью более 22 000 человек. Сибур признан на рынке в качестве организации с высоким уровнем развития в области управления процессами и реализации инвестиционных проектов. В последние годы мы создавали одну из лучших юридических служб страны и в этой книге мы расскажем о своем опыте.

В начале книги мы коротко опишем, как выглядит, каким образом организован и чем занимается юридический департамент компании Сибур. Далее мы с коллегами остановимся на наиболее интересных, с нашей точки зрения, практиках, созданных за последние годы и, как нам кажется, полезных для других юридических служб.

Мы долго обсуждали, для кого написана эта книга. Нам представляется, что она может быть интересна, прежде всего, практикам, возглавляющим или участвующим в управлении юридическими департаментами, службами, отделами. Вместе с тем, в ней есть разделы, которые будут более интересны студентам и молодым специалистам, еще находящимся в поиске своего карьерного маршрута в юридической профессии.

Как работают юристы Сибура

Практически на каждом предприятии группы Сибур есть юристы или юридические службы. Общая численность юридической и контрактной функции компании составляет порядка 250 сотрудников. Схематично структуру юридического и контрактного блока Сибура можно представить следующим образом:



Юристы **Корпоративного центра** организованы в плоскую структуру, в которой нет организационно выделенных направлений или отделов, и все сотрудники имеют должности «юристов» либо «старших юристов». Юристы Корпоративного центра разделены на условно согласованные «Круги», нацеленные на управление юридической работой в отдельных специализированных направлениях. В Круг может входить от трех до десяти юристов. Некоторые юристы входят в несколько Кругов. У каждого Круга есть лидер, отвечающий за развитие соответствующего направления юридической практики. Набор Кругов, состав их участников периодически меняются, с учетом новых вызовов и обстоятельств. В момент написания книги юристы Корпоративного центра Сибура были объединены в следующие Круги:



Как видно, юристы Корпоративного центра компании вовлечены в задачи самых разных направлений юридической практики. Правовые вопросы логистики, налогов, взаимодействия с органами власти, интеллектуальная собственность, уголовное право и процесс, сделки слияний и поглощений, финансирование, лицензионные контракты, договоры за закупку сырья и оборудования, на продажу продукции и многое другое. Такие крупные компании, как Сибур, сталкиваются в своей деятельности практически со всеми отраслями права и законодательства. Поэтому наличие у компании соответствующей юридической компетенции объективно необходимо для ее успешного функционирования.

Юристы **Центра экспертизы договоров** работают в рамках Центра обслуживания бизнеса, обособленного подразделения Сибура, нацеленного на транзакционную поддержку непроизводственных процессов компании, включая закупку товаров и услуг, продажу готовой продукции, подготовку разнообразной отчетности, управление персоналом. В задачи юристов Центра входит не только правовая экспертиза контрактов, заключаемых компанией, но и их стандартизация (создание договоров, заключаемых по единым формам, не требующим отдельной экспертизы), оптимизация процесса заключения договора (в том числе сокращение сроков контрактования), автоматизация договорной работы (в том числе процесса создания договора через конструктор вопросов и ответов, а также экспертизы договоров с помощью машинного анализа).

Юристы **Центра текущей юридической поддержки** обеспечивают правовое сопровождение предприятий Сибура, на которых нет юристов или юридических служб. Размещаясь в Нижнем Новгороде, юристы Центра дистанционно взаимодействуют с 13 предприятиями, отработывая в среднем 25–30 задач за один день. Поскольку многие юридические вопросы, возникающие на предприятиях, относительно схожи, и большинство из них не требуют личного присутствия юриста на площадке, такой подход к юридической поддержке предприятий эффективен как с точки зрения численности юридической функции, так и исходя из необходимости обеспечения единых подходов к юридическим вопросам (в том числе исключая разные мнения юристов по одним и тем же правовым задачам).

Юристы **Претензионного центра**, также размещенные в Центре обслуживания бизнеса, обеспечивают выставление досудебных претензий по всем договорам, заключаемым компанией, в случае их нарушения контрагентами. Несмотря на кажущуюся очевидность этой работы, она не так проста, как может показаться. В год Сибур заключает около 100 000 договоров и дополнительных соглашений к ним. Некоторые из этих контрактов нарушаются со стороны контрагентов компании, и Сибур приобретает субъективное право наложить штраф или пеню на такого партнера. Однако далеко не все такие нарушения надлежаще фиксируются и передаются юристам в работу. В результате компания может терять возможность защитить свои нарушенные права. В связи с этим некоторое время назад мы пришли к решению о необходимости передачи функции фиксации нарушений и выставления штрафов в Претензионный центр. В результате, за 2019 год юристы Претензионного центра выставили штрафы и пени, связанные с нарушением контрагентами компании договоров продажи продукции, перевозки и подряда на общую сумму более 700 000 000 рублей.

Поскольку основная компания группы Сибур зарегистрирована в городе Тобольск Тюменской области, многие судебные процессы компании проходят в Арбитражном суде Тюменской области. Юристы **Тюменского юридического центра** обеспечивают сопровождение «тюменских» судебных процессов Сибура. Расположение основного костяка судебных процессов компании в Тюмени оказалось целесообразным не только в связи с близостью суда, но также в связи с важностью плотного взаимодействия с сотрудниками ЗапСибНефтехим, проекта компании, реализованного в Тобольске, где был создан один из крупнейших в мире комплексов по производству полиэтилена и полипропилена:



В группу Сибур входит **20 предприятий** в форме отдельных юридических лиц. Ранее на каждом из них функционировала отдельная юридическая служба, состоящая из нескольких юристов, которые были заняты всеми юридическими вопросами предприятия, включая суды, договоры и текущие консультации. Юридические службы слабо координировались друг с другом, мало обменивались опытом и лучшими практиками работы. В течение последних лет мы последовательно унифицировали структуры, функционал и стандарты работы юристов предприятий. В данный момент лишь на нескольких предприятиях остались самостоятельные юридические службы. На большинстве площадок юридические службы трансформировались в Legal партнеров. При этом у них изменилось не только название, структура, но и функци-

онал. Поскольку правовую экспертизу договоров, а также текущую юридическую поддержку предприятий, как уже отмечалось, обеспечивают Центры в Нижнем Новгороде, в задачи Legal партнера входит, прежде всего, обеспечение судебной защиты интересов компании, а также взаимодействие с подразделениями завода в целях выявления юридических вопросов и организации их решения силами Центра экспертизы договоров, Центра текущей юридической поддержки, а также юристами Корпоративного центра.

Сибур – растущая нефтехимическая компания, которая все последние годы инвестирует в строительство производственных комплексов. За последние 10 лет Сибур инвестировал более 850 миллиардов рублей в создание новых мощностей. В 2020 году компания начинает реализацию очередного масштабного инвестпроекта по строительству **Амурского газохимического комплекса**, включающего в себя крупнейший в мире (на данный момент) пиролиз (комплекс по переработке этана в полимеры). Небольшое видео о том, как будет выглядеть этот проект после его реализации, размещено здесь:



Юридическое сопровождение и контрактная поддержка мегапроектов – это совершенно специфическая область нашей работы. Юристы на проектах обеспечивают правовую поддержку по заключаемым контрактам (на строительство, проектирование, закупку материалов и оборудования), ведут претензионную и судебную работу с подрядчиками, осуществляют консультирование по юридическим вопросам. В отличие от предприятий, осуществляющих операционную деятельность по производству или продаже продукции, которые могут сопровождаться удалёнными юридическими центрами, инвестиционные проекты, то есть строящиеся заводы, нуждаются в юристах на месте. Это объясняется как интенсивностью юридической и контрактной работы, так и материальностью возникающих вопросов. На Амурском газохимическом комплексе сформирована команда из юристов и контрактных менеджеров, частично размещенная в Москве, частично уже работающая в Амурской области, где реализуется инвестпроект. О том, в чем заключается функционал контрактных менеджеров, мы подробно рассказываем на сайте LF Academy, о которой будет речь ниже. Еще более детальное описание контрактного менеджмента в строительстве Вы можете найти в книге, переведенной при поддержке нашей компании:



На момент написания книги в штат АГХК входило 12 юристов и контрактников, но по мере развития проекта их численность будет увеличиваться.

Накопив уникальную компетенцию по созданию нефтехимических и газоперерабатывающих мощностей, несколько лет назад Сибур решил капитализировать ее на базе отдельной инжиниринговой компании НИПИГаз:



В настоящий момент **НИПИГаз** участвует в строительстве крупнейших в данной отрасли заводов страны, выполняя роль подрядчика. И здесь юристы и контрактные менеджеры, сформированные в единую службу, выполняют важную роль по поддержке компании в строительстве, проектировании и поставке оборудования на новые создаваемые мощности. С учетом масштаба реализуемых проектов, численность юристов и контрактников НИПИГаз находится на уровне 100 человек, работающих во всех регионах активности компании, включая Москву, где находится головной офис компании, Краснодар, Тюмень, Благовещенск (Амурская область).

Как видно, структура правовой и контрактной службы Сибура не такая простая, как могло показаться. Но именно ее масштаб и разнообразие решаемых задач позволяют нам находить интересные решения в области управления юридической функции. Далее мы поделимся с Вами некоторыми практиками и решениями, которые, на наш взгляд, являются наиболее успешными в нашей работе и могут быть использованы в работе других юридических служб как крупных компаний, подобных Сибуру, так и небольших организаций.

Лидерство и управление юридической службой

Лидерство – одна из наиболее сложных категорий в науке и практике управления. Как отмечают Джэксон и Пэрри (2018), лидерство – феномен, относительно которого у каждого есть мнение, но мало кто сходится в том, что оно из себя представляет¹. С нашей точки зрения, одним из подходов, позволяющих наглядно проиллюстрировать основные характеристики лидерства, является сравнение лидера и менеджера, играющих совершенно разные управленческие роли. Гринт и Холт (2011)² представили следующее наглядное сравнение этих двух ключевых управленческих ролей:

	<i>Лидер</i>	<i>Менеджер</i>
<i>Тип ситуации, с которой работает</i>	Неизвестная проблема	Понятная проблемная ситуация
	Отсутствие практики	Имеющаяся в практике ситуация
<i>Подход к разрешению ситуации, который использует</i>	Задавать правильные вопросы	Давать правильные ответы
	Инновационные подходы к разрешению новых проблемных ситуаций	Стандартные операционные процедуры, разрешающие проблемные ситуации, возникающие не в первый раз
<i>Видение, которым владеет</i>	Искусство	Наука
	Стратегическое видение	Операционный подход

Качественное управление юридическим департаментом невозможно без наличия обеих этих ролей. Лидер юридической службы определяет стратегию ее развития и инициирует ключевые изменения в ее структуре, функционале, подходах к работе. Менеджер обеспечивает так называемую «операционализацию» стратегических решений, организует перестройку юридической службы в намеченной лидером логике, контролирует эффективность процесса. Без лидера юридическая служба может потерять связь с вектором развития компании и внешней средой. В свою очередь, без регулярного менеджмента даже самое правильное стратегическое движение захлебнется в несогласованности действий, непонимании задач и в отсутствии ресурсов.

В классической науке управления (Например, Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.) выделяется 6 основных типов лидерства в зависимости от источника полномочий: 1) лидерство, основанное на формальных полномочиях, 2) лидерство, основанное на праве награждать, 3) лидерство в праве наказывать, 4) лидерство, основанное на референциях и принадлежности к определенной социальной группе, 5)

¹ Brad Jackson, Ken Parry. (2008). A Very Short Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership (Very Short, Fairly Interesting & Cheap Books)

² Followership in the NHS, 2011. Доступно по ссылке: http://www.wtsinternational.org/assets/65/7/Followership_in_the_NHS-2.pdf. Также на данный источник ссылаются Дэниел Кинг и Скотт Лавели в книге, посвященной организационной науке: Daniel King, Scott Lawley Organizational Behaviour, Oxford University Press, P.377

лидерство, основанное на экспертных знаниях, а также б) лидерство, основанное на доступе к информации. Ни один из данных типов лидерства не является приоритетным, но их выделение позволяет лучше понять лидерскую роль директора юридической функции, менеджеров юридических процессов и даже отдельных юристов компании.

Директор юридической службы, как правило, берет на себя наибольшую часть лидерских функций в отношении всей функциональной вертикали компании. Это объясняется следующим. Во-первых, у директора всегда наиболее широкий доступ к информации о стратегии и планах развития компании, по сравнению с другими сотрудниками юридической функции (“лидерство, основанное на доступе к информации”). Директор юридической службы присутствует (это следует от него ожидать) на большинстве ключевых мероприятий компании, совещаниях руководителей, собраниях органов корпоративного управления. Как правило, главный юрист имеет прямой доступ к руководителю компании, с которым может обсуждать ключевые вопросы работы функции. Все эти знания директор должен в соответствующей части и формате транслировать своим сотрудникам, включая менеджеров процессов. Если директор не будет этого делать – существенная часть информации так никогда и не дойдет до коллектива и система юридической службы может работать в неактуальной системе координат, теряя в своей полезности для компании. Во-вторых, у директора сосредоточены наибольшие полномочия по реализации изменений (“лидерство, основанное на формальных полномочиях”, а также на “праве награждать и наказывать”). Никто, кроме него, не может (не должен) определять стратегические приоритеты развития службы, трансформировать ее структуру, вносить изменения в функционал, определять ключевые требования к персоналу. Директор наделен определенной должностной властью, которую только он может применять для реализации изменений в компании (как мы помним, лидеры, прежде всего, управляют изменениями). Наконец, в-третьих, зачастую у директора, возглавляющего службу в течение продолжительного времени, формируются не только должностные полномочия, но и авторитет в коллективе, в том числе основанный на принадлежности к группе руководителей компании (т. н. “референтная власть”), а также на глубокой погруженности в основные текущие вопросы (т. н. “экспертная власть”). Этот важный элемент управления может быть крайне действенным при внедрении изменений и консолидации коллектива.

Одним из наиболее полных описаний действий, которые ожидаются от лидера современной организации, является матрица лидерских компетенций, составленная по методике GELI (Global Executive Leadership Inventory) доктором Манфредом Кетс де Врисом при поддержке известной бизнес-школы INSEAD. В методике GELI выделяется 12 компетенций, которыми должен обладать лидер:

- Визионерское видение;
- Ориентация во внешней среде, в которой работает функция;
- Способность мотивировать людей;
- Энергичность;
- Умение создавать системы управления;
- Умение давать обратную связь;
- Способность к созданию команд;
- Принципиальность;
- Навыки глобального мышления;
- Эмоциональный интеллект;
- Баланс работы и личной жизни;
- Стрессоустойчивость

Ниже мы попытаемся раскрыть первые девять, которые имеют наибольшие особенности применительно к лидеру юридической функции.

1. Визионерское видение

Прежде всего, руководитель юридической функции должен иметь как можно более широкое представление о текущем состоянии и перспективах развития компании. В значительной степени юридический департамент видит компанию, своего клиента, глазами ее лидера. Безусловно, этот взгляд дополняется и обогащается видением других сотрудников, в том числе, используя уже введенную терминологию, видением корпоративных предпринимателей. Однако без «широкой картинки», которая складывается у главного юриста, правовая служба будет частично оторвана от реальности бизнеса. Во-вторых, руководитель юридической функции должен периодически ставить под сомнение текущий status quo в организации и процессах, задавать себе и другим вопросы: делаем ли мы то, что нужно, насколько эффективно делаем, не делаем ли мы ненужные вещи, правильно ли мы приоритезируем задачи и планируем ресурсы, достаточно ли мы помогаем бизнесу компании сохранять, приумножать доходы и искать новые бизнес-возможности. Нет ничего более печального, чем юридическая функция, «застывшая» в своем развитии, отставшая в нем от других подразделений компании и вызывающая раздражение других подразделений своей неспособностью отвечать бизнес-вызовам компании. Причиной этому зачастую выступает успокоенность лидера функции, его удовлетворенность текущим состоянием службы или отстраненность от ключевых бизнес-задач компании. В-третьих, от руководителя юридического подразделения ожидается как можно более активное использование возможностей по вовлечению юридической службы в задачи, решаемые компанией. Участие юристов в наиболее важных проектах, инициативах, мероприятиях – отражение этой активности.

2. Ориентация во внешней среде, в которой работает функция

Юридический департамент традиционно относится к «сервисным» функциям компании, наряду со службой HR, службой административной поддержки, службой экономической безопасности и некоторыми другими подразделениями компании. Одним из основных принципов работы сервисных подразделений является внутренняя клиентоориентированность, суть которой заключается в приоритетности удовлетворения запроса смежных подразделений на услугу, которую сервисное подразделение предоставляет.

Применительно к юридической службе клиентоориентированность выражается в предоставлении оперативной и качественной правовой поддержки подразделениям компании. Лидер юридической функции играет ключевую роль в развитии культуры внутренней клиентоориентированности юристов. Его умение ориентироваться во внешней среде, в которой работает функция, чувствовать клиентский запрос, является крайне важным лидерским качеством. И методика GELI определяет некоторые подходы, которые могут использовать руководители юридических департаментов для развития данной компетенции.

Во-первых, лидер юридической функции должен прививать юристам умение понимать различающиеся, зачастую противоположные интересы стейкхолдеров его компании, в том числе акционеров, менеджмента, клиентов, поставщиков, партнеров, подрядчиков, сотрудников компании, и находить баланс между ними при разрешении юридического вопроса. Весьма показательно эта компетенция проявляется у юриста при подготовке компании к сделке по IPO. По мнению Д. В. Конова, Председателя Правления ПАО «СИБУР Холдинг», «основная роль юристов компании в ходе подготовки к IPO заключается в проявлении гибкой позиции и погружения в понимание интересов и ограничений акционеров и компании, с одной стороны, а также инвесторов, с другой стороны».

Во-вторых, руководитель юридической функции должен поддерживать практику постоянной коммуникации юристов с внутренними клиентами. Одним из путей развития такой коммуникации может являться институт Legal партнеров, о котором подробно в этой книге рассказывает Вячеслав Бочкарев. Legal партнеры в силу своей роли погружены в ключевые события сопровождаемых ими функций, в результате чего намного лучше чувствуют потребности клиента, нежели юристы, работающие с задачами клиентов только по их запросу. Кроме того, руководитель функции может периодически встречаться с наиболее сложными внутренними клиентами в компании, получая не всегда приятную, но крайне полезную обратную связь, демонстрируя своим примером важность юридической клиентской работы. Наконец, лидер должен получать регулярный feedback от подразделений-заказчиков относительно качества предоставляемого им юридического сервиса.

В-третьих, лидер юридической функции должен следить и участвовать в активностях профессиональных юридических сообществ. Это позволяет учитывать успешные практики управления правовой службой, применяемые в других компаниях, а также чувствовать основные тренды в юридической профессии. Такие сообщества, как Объединение корпоративных юристов (<https://www.rcca.com.ru/>), Ассоциация юристов России (<http://alrf.ru/>), Association of Corporate Counsel, American Bar Association, International Association of Lawyers, International Bar Association, а также известные юридические конференции, включая Петербургский Международный Юридический Форум, конференцию газеты «Ведомости», крайне важны для руководителя функции, который стремится поддерживать свое видение юридической среды в актуальном состоянии.

3. Способность мотивировать людей

Мотивация, безусловно, одна из ключевых управленческих техник. Приемам мотивации персонала посвящено огромное число публикаций как в российской литературе, так и в зарубежной. Здесь я бы хотел привести лишь одну книгу, посвященную этой теме, написанную профессором бизнес-школы IMD Шломо Бен Гуром «Изменение поведения сотрудников» («Changing Employee Behavior»). В частности, в своей работе профессор Бен Гур выделяет так называемую «внешнюю мотивацию», связанную с такими стимулами, как вознаграждение, благодарность, а также «внутреннюю» мотивацию. Последняя, с точки зрения автора, достигается труднее, но является более устойчивой, чем внешняя. Как аргументирует профессор, внутренняя мотивация – это результирующая трех направлений работы с сотрудниками: 1) предоставление им определённой автономности в выполняемой ими работе, 2) признание их профессиональной компетентности в выполняемых ими задачах, 3) обеспечение понимания сотрудниками полезности их вклада в развитие компании.

Для обеспечения так называемой внутренней мотивации, методика GELI рекомендует некоторые управленческие практики, которые могут быть использованы лидером юридической функции.

Во-первых, лидер функции должен уметь делиться информацией с сотрудниками. Своевременная и сбалансированная коммуникация руководителя юридической службы с юристами компании позволяет сотрудникам видеть их работу и результаты усилий в комплексе со всеми аспектами деятельности компании. И чем больше руководитель функции информирует своих сотрудников (как уже отмечалось, обладая властью, связанной с доступом к информации), тем полнее и точнее они представляют реальную среду, в которой работают, и тем более эффективно они могут выполнять свои задачи. Монополизация информации и интерфейсов (источников) получения информации руководителем имеет негативные последствия как для качества юридической работы компании, так и для мотивации персонала.

Во-вторых, лидер умеет делегировать. Он не боится передавать полномочия членам своей команды, не снимая с себя ответственность за результаты их действий. Это может существенно повышать его персональные риски, но это необходимо для мотивации сотрудника и развития его компетенций. Например, руководитель юридической функции должен доверять наиболее опытным юристам ключевые роли в переговорах, в подготовке даже самых важных контрактных документов, полностью самостоятельное формирование правовой позиции для представления ее в судах. По общему правилу, представляется абсолютно избыточной проверка качества юридической работы, выполняемой членом юридической команды, со стороны руководителя функции. Так называемый «micromanagement» или, как некоторые говорят, наноменджмент, заключающийся в вовлечении лидера или менеджера в детали выполняемой работы, демотивирует юристов, подрывая их уверенность в собственном профессионализме. Вместе с тем существуют задачи, делегирование которых со стороны лидера на операционный уровень ограничено. К числу таковых можно отнести выработку стратегии развития функции, определение ее структуры и численности, представление функции на высшем уровне руководителей компании, а также некоторые другие задачи, которые связаны скорее с лидерской, нежели менеджерской ролью.

В-третьих, лидер должен уметь прощать ошибки. При активной работе юристов они неизбежны. Их раннее выявление и оперативный переход к их устранению позволяют снизить негативный эффект гораздо быстрее, нежели «поиск виноватых». В современной практике менеджмента все чаще говорится о концепции так называемой «радикальной правды». По словам главы Сбербанка России, Г. О. Грефа, «Это означает, что мы должны создать такую обстановку в компании и государстве, когда есть доверие. Когда люди не боятся делиться друг с другом плохими новостями... Отсутствие новостей – это плохие новости, плохие новости – это хорошие новости, а хорошие новости – это отсутствие новостей. То есть, если все в порядке, это можно не замечать. Это очень тяжелый shift в культуре компании, но в эту сторону нам всем придется двигаться»³. В практике пока, прежде всего, западных компаний все чаще применяется формат обмена опытом допущенных ошибок (“failure meetings”), а с 2014 года на регулярной основе в нескольких сотнях городов 80 стран мира проводятся так называемые “fuckup nights”, на которых своим негативным, но крайне ценным опытом обмениваются предприниматели⁴. В практике юристов встречается масса всевозможных ошибок, поскольку они работают с чрезвычайно сложной и не всегда предсказуемой информационной средой. Например, в любом судебном поражении могут скрываться как ошибки выступавшего на заседании или готовившего исковое заявление юриста, так и устоявшееся мнение судьи по конкретной категории спора, качественное выступление оппонента в процессе, непредвиденные обстоятельства, например, в виде внезапно появившегося в деле документа, которого не было на момент подачи иска, и другое. Но при любых обстоятельствах, в случае поражения в суде нужно обжаловать решение, постараться учесть все причины проигрыша в новом заседании, а также, что крайне важно – сделать выводы для контрактной работы в компании, а также для бизнес-процессов, которые, возможно, и создали ситуацию бесперспективности судебного дела. Такая позиция лидера юридической функции будет настраивать юристов не на сокрытие, а на быстрое выявление и устранение допущенных ошибок неизбежных в любой, тем более юридической работе.

³ Доступно по следующей ссылке: <https://thebell.io/gref-rasskazal-o-vnedrenii-v-sberbanke-kontseptsii-radikalnoj-pravdy-cto-eto-takoe/>

⁴ Доступно по следующей ссылке: <https://qz.com/work/1491752/entrepreneurs-celebrate-their-failures-at-fuckup-nights/>

4. Энергичность

Энергия лидера критично важна для развития юридической функции. Без энергии невозможно мотивация коллектива на улучшения процесса и на достижение им высоких целей. Методика GELI дает следующие основные характеристики поведения лидера, определяющие его энергичность: проактивность, страсть, воодушевление людей, умение представить свою идею через яркие образы и истории, а также четкое следование лидера декларируемым им принципам. Чтобы мотивировать людей, лидер функции может выполнять следующие действия, создающие положительную энергию в коллективе:

- *Регулярно посещать пространства, в которых располагаются сотрудники юридической функции.*

Если юристы компании размещены в разных географических локациях, лидер функции должен по мере возможности посещать их в рамках командировок, не ограничиваясь посещением кабинетов своих непосредственных подчиненных. В своей книге, посвященной организации производственной системы в компании Toyota⁵, один из создателей системы Lean Таичи Охно отмечал, что руководитель должен регулярно бывать в цехах, где работают сотрудники (эти цеха он называл “Gemba”), как для того, чтобы иметь полное представление о том, как проходит производственный процесс, так и для того, чтобы люди видели, что их лидер работает рядом с ними.

- *Ежедневно приветствовать как можно большее число сотрудников, заводить с ними короткие разговоры, спрашивать об их семьях, слушать жалобы и предложения сотрудников, обязательно возвращаться с ответами на их вопросы.*

- *Делиться хорошими новостями с коллективом.*

Зачастую информация о важных событиях в наиболее полном виде первой появляется у руководителя (выше мы уже говорили о доступе к информации, как одном из источников власти лидера). Это создает для него хорошую возможность для мотивации коллег, в том числе с учетом повышенного внимания, которое обычно уделяют информации от руководителя его коллектив. Например, в своей практике мы используем чат в Telegram, в котором участвует около 160 сотрудников компании, и в котором ежедневно я и мои коллеги публикуем новости об особых событиях в жизни функции, включая успешные выступления на конференциях, отчеты на оценочных сессиях, поздравления с праздниками. Как только в печать выйдет эта книга, мы также обязательно поделимся друг с другом этой новостью в чате Telegram (как и в других средствах донесения радостной информации).

- *Проводить неформальные встречи с коллективом*

Завтраки, обеды, выезды на природу, походы в караоке – все это дает возможность чувствовать реальный настрой сотрудников функции, который крайне сложно наблюдать в рабочей среде.

- *Помнить имена и некоторые личные детали всех сотрудников функции*

Вместе с тем, если их численность превышает 50 человек, то руководитель может ограничить число коллег, с которыми имеет такой личный контакт. В 1990 году британский антрополог Робин Дунбар выразил гипотезу, согласно которой человек может стабильно поддерживать контакты с не более чем 150 человек. Если учесть, что у руководителя функции обычно также имеется широкий круг знакомых вне работы, семья, родственники, то поддержание постоянного контакта с более чем 50 сотрудниками будет чрезвычайно сложно для него. Вместе с тем, ничто не мешает лидеру функции помнить какие-то ключевые моменты о каждом из его коллег

⁵ Ohno T. (2013). Taiichi Ohno's Workplace Management. NY: The McGraw-Hill Companies

(поздравлять с днем рождения, знать основной опыт сотрудника до его прихода в компанию), даже если не со всеми ними он поддерживает постоянные коммуникации.

- *Быть открытым для общения и взаимодействия с сотрудниками любого уровня.*

Это достигается как за счет коммуникационных инструментов (например, обращение по электронной почте или по телефону напрямую к коллеге, ответы на его вопросы), так и за счет визуального образа руководителя, в том числе открытые двери кабинета, прозрачные стены, доступная каждому сотруднику информация о календаре руководителя.

- *Поддерживать волонтерские проекты*

Об опыте юридического департамента Сибура в работе на волонтерских проектах в этой книге подробно рассказывает Николай Родионов.

- *Не следует переполнять свой календарь текущими, даже крайне важными операционными задачами*

Какое-то время (по моему опыту, не менее 1–2 часов в день) следует оставить для незапланированного общения с сотрудниками. Зачастую именно в этих коммуникациях лидер узнает новое о состоянии дел в компании и о своих сотрудниках, а коллеги узнают новое о своем лидере, что могли никогда не услышать на очередной «оперативке» или «встрече по текущим вопросам».

5. Умение создавать системы управления

Начиная с определенного уровня, задачи руководителя юридической службой не ограничиваются управлением командой юристов. По мере роста численности, повышения самостоятельности и роли юридической службы в компании, лидер функции начинает управлять не людьми, а организационной системой.

Что это означает в практическом смысле? Задачи юридической службы всегда производны от задач, которые стоят перед организацией. Стратегические приоритеты компании определяют фокусы внимания юридической функции, ее численность, структуру и организацию. Например, в 2019 году в число ключевых приоритетов Сибура, в числе прочего, входили такие задачи, как запуск в эксплуатацию крупнейшего в России нефтехимического комплекса ЗапСибНефтехим, проработка новых инвестиционных идей, развитие в области R&D, оптимизация и автоматизация процессов компании с целью повышения производительности труда. Эти приоритеты, в свою очередь, определили необходимость увеличения численности юридической службы в Тобольске, где будет функционировать ЗапСибНефтехим, с наполнением ее состава юристами, которые могли бы сопровождать проектную работу, вести переговоры на английском языке, работать с иностранным правом. До появления ЗапСибНефтехима в Тобольске это требовалось в меньшем масштабе. В свою очередь, развитие новых инвестиционных идей, из которых лишь небольшая часть перейдет в стадию реализации, требует адаптации структуры юридической поддержки таким образом, чтобы юристы могли одновременно сопровождать несколько подобных идей, вовлекаясь в каждую из них лишь в той мере, в которой это необходимо. Не применяя подход разумного, “дозированного” вовлечения в проекты, юристы бы не справились с работой одновременно по всем проектам: им бы попросту не хватило времени. О практике организации юридического сопровождения инвестиционных идей и проектов на ранней стадии в этой книге рассказывает Павел Квинто.

Наконец, автоматизация процессов компании предопределила более широкое использование практики работы юристов по модели agile. Как отмечает наш бывший коллега Алексей Полищук, “гибкие (эджайл) методики проектной работы наилучшим образом подходят для того, чтобы провести разработку, внедрение нового продукта или функционала в форси-

рованном режиме. Это в полной мере относится и к юридической области"⁶. Такой формат работы мы использовали при внедрении Jeffit, программы по управлению задачами юридической службы. Об этом опыте подробно рассказывают Павел Квинто, Егор Трубников и Алексей Поповцев.

Подобная настройка системы управления, а точнее – системы взаимодействия между юристами в соответствии с потребностями компании является важной задачей лидера юридической функции. Управление – это, прежде всего, аналитическая работа. И ее эффективность во многом зависит от того, насколько успешно руководитель может адаптировать управляющую систему (в нашем случае – систему юридической поддержки бизнеса) в соответствии с запросом управляемых процессов (в нашем случае – процессов, которые требуют юридической поддержки). По словам Г. П. Щедровицкого, одного из первых в СССР представителей школы управления, "...идеальный управленец не жалеет времени на осмысление ситуации...", в свою очередь, "охват управляемой системы системой управляющей происходит прежде всего в мышлении (прим – управленца) и за счет мышления, в знании и за счет знания"⁷.

В методике GELI отмечается, что одним из важных элементов управления является система оценки ключевых показателей (balanced scorecard), в которой определяются основные задачи сотрудников, в совокупности обеспечивающие целенаправленное функционирование и развитие подразделения. В этом смысле balanced scorecard является инструментом управленца. Вместе с тем применение системы оценки ключевых показателей применительно к работе юристов имеет свои особенности, учет которых важен для ее наиболее эффективного использования.

Во-первых, использование количественных целевых показателей не всегда оптимально для оценки эффективности работы юристов. В отличие от качественных, количественные показатели отражают цифровые характеристики юридической работы, в том числе процент выигранных судебных дел, число согласованных в срок договоров, суммы взысканных с контрагентов денежных средств. Как показывает наш опыт, количественные целевые показатели наиболее иллюстративны при оценке стандартных, часто повторяющихся действий, образующих текущий рабочий процесс. Например, это процесс правовой экспертизы договоров, число которых превышает несколько сотен или тысяч в год. Это типовые судебные споры, не отличающиеся какой-либо спецификой, составляющие стабильный рабочий поток. Это сроки предоставления консультаций по текущим юридическим вопросам. Поскольку такие рабочие ситуации возникают регулярно, охватывают большинство сотрудников юридической службы и в значительной степени схожи, их следует рассматривать как текущий бизнес-процесс, эффективность которого можно оценивать цифрами. Средний срок согласования договоров, доля выигранных типовых споров, сроки ответов юристов на запросы клиентов – все это может использоваться в качестве метрик и КПЭ юристов, вовлеченных в эти задачи. Однако индивидуальные, проектные задачи, как, например, крупный нестандартный судебный процесс, сделка M&A, вопрос, связанный с работой в области government relations, не могут оцениваться в этой логике. Эти задачи настолько особенны, что их объединение в какое-то общее множество будет некорректным и их рассмотрение в одном ряду с типовыми вопросами снизит точность оценки последних, не обеспечив качественной метрики для оценки первых. В связи с этим к определению набора количественных показателей эффективности юридической работы следует подходить особенно внимательно.

Во-вторых, применение методики balanced scorecard может быть особенно полезно в целях мотивации юристов к выполнению нестандартных, не рутинных юридических задач.

⁶ Доступно по следующей ссылке: <https://www.theparagraph.ru/business/efficiency/agile-v-yuridicheskikh-proektah/>

⁷ Г.П. Щедровицкий, Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Курс лекций. Москва, 2014. С.18

Ведь помимо текущей работы у юристов, как правило, есть дополнительная загрузка, заключающаяся в улучшении процессов, совершенствовании форм документов, создании новых продуктов, повышающих эффективность юридической работы. Ниже я привожу примеры таких задач, которые выполняли юристы Сибура в 2019 году:

- Разработка стратегии/методологии закупки юридических услуг
- Подготовка стратегической сессии функции
- Внедрение сервиса Legal Tracker
- Сбор, анализ “выученных уроков” по итогам претензионно-исковой работы по проекту ЗапСибНефтехим и их конвертация в кросс-функциональный план корректирующих действий
- Проведение семинара «Как выигрывать судебные дела, профессиональные секреты»
- Масштабирование программы управления задачами юридического департамента Jeffit на всю компанию
- Проработка вопроса о внедрении конструктора документов и анализатора текстов договоров
- Адаптация новых сотрудников
- Plain contract language – упрощение текстов стандартных контрактов компании.

Включение такого рода задач в число ключевых показателей, по которым оценивается работа юриста в отчетном периоде, существенно повышает мотивацию сотрудника выполнять эти цели наряду с его стандартной юридической нагрузкой (договорной, судебной работой, консультациями, проектами). При этом важно учитывать, что подобные нестандартные задачи, направленные на улучшение процессов юридической функции и компании в целом, имеет смысл поручать одновременно нескольким сотрудникам функции, которые могут решать их в группе, дополняя друг друга и создавая по-настоящему ценный командный результат. В свою очередь, умение каждого из этих юристов работать в команде может также оцениваться другими членами команды, создавая стимул к развитию у юристов не только *hard*, но и так называемых *soft skills*.

Наконец, в-третьих, при оценке результатов работы юристов следует использовать инструмент обратной связи со стороны их внутренних заказчиков. Именно так можно оценить качество работы юристов по их текущим, рутинным задачам. Применение NPS, либо другой аналогичной методики позволяет вовремя обнаружить зоны развития в коммуникационных навыках у юристов, критически важных для работы с клиентами. Так, начиная с 2019 год в Сибуре при регулярной ежеквартальной оценке персонала учитывается не только выполнение сотрудников поставленных перед ним профессиональных задач, но и то, насколько сотрудник привержен ключевым ценностям компании, включая такие ценности, как взаимоуважение, партнерство, умение работать в команде. Выполнение задачи любой ценой уже не является допустимым для компаний с развитой корпоративной культурой. Достижение результата приветствуется только в тех случаях, когда он достигнут с соблюдением ключевых ценностей и принципов компании, когда он является устойчивым и этичным. Оценка ключевых показателей – один из важных инструментов достижения этой цели. О практике сбора и анализа обратной связи от внутренних клиентов о работе юристов, работающих на крупных сделках и проектах, в этой книге рассказывает Павел Квинто.

6. Умение давать обратную связь

Мотивация персонала базируется как на инструментах работы с их внутренними мотивами (включая предоставление достаточной автономии, уважение профессионализма сотрудника, предоставление ему информации о связи его работы со стратегией компании, создание поддерживающей мотивацию атмосферы), так и на внешних стимулах. К последним традици-

онно относятся поощрение и наказание. В своей уже упомянутой здесь книге Шломо Бен Гур выделяет следующие основные формы поощрения сотрудников:

<i>Денежное вознаграждение</i>	Спот-бонус, выплачиваемый незамедлительно за конкретное проявление правильного с точки зрения работодателя поведения, либо за конкретный результат
	Различные формы дополнительных выплат, связанных с заработком для компании дополнительной прибыли
<i>Неденежное вознаграждение</i>	Например, присуждение звания “лучшего работника месяца” с вручением подарка
	Предоставление дополнительного оплачиваемого выходного дня
<i>Положительная оценка</i>	Положительная оценка качества работы сотрудника, высказанная ему со стороны его руководителя и, если это возможно, руководителей других функций
	Благодарность руководителя за выполненную работу
<i>Признание</i>	Публичное признание успешной работы сотрудника среди его коллег в коллективе (путем публикации в корпоративной газете, либо на портале)
	Отправка электронного письма в адрес работника с благодарностью за качественно выполненную им работу с копией коллегам или другим сотрудникам компании

Данный список, безусловно, не является исчерпывающим, но позволяет в какой-то мере очертить круг доступных для руководителя мер поощрения. По нашему опыту, положительная оценка и публичное признание вклада юриста в успех компании является одним из наиболее сильных средств мотивации. Как правило, юристы крайне чувствительно относятся к своему профессиональному имиджу, и высокая оценка их компетентности повышает их уверенность, стимулирует к дальнейшей работе. Что касается различных форм денежных выплат, то они имеют менее устойчивый эффект для мотивации юридического персонала, как и для других групп сотрудников интеллектуального труда. Кроме того, стабильные, предсказуемо повторяющиеся денежные бонусы со временем перестают играть мотивирующую роль, становятся ожидаемыми, подобно заработной плате. В связи с этим их рекомендуют применять в тех ситуациях, когда сотрудники их не ожидают⁸. Наконец, они могут снижать эффектив-

⁸ Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23.

ность неденежных средств мотивации, поскольку за то или иное желаемое поведение сотрудники начинают ожидать денежных выплат, и уже не удовлетворяются получением публичного признания или благодарности (в литературе эта закономерность известна как “вытесняющий эффект”⁹). Поэтому денежное вознаграждение должно использоваться скорее, как дополнительное, нерегулярное и негарантированное средство повышения мотивации юристов. В свою очередь, неденежные поощрения, публичное признание и благодарности следует применять как можно чаще.

Предоставление обратной связи – одна из ключевых задач руководителя. По результатам анализа, проведенного группой исследователей, личность лидера на четверть определяет результат его команды¹⁰. В свою очередь, обратная связь – один из основных каналов коммуникации лидера с командой, в рамках которой он управляет ее мотивацией и энергией. Зачастую этот ресурс недооценивается и крайне слабо применяется в российских компаниях. Ниже мы опишем основные подходы, повышающие эффективность обратной связи в коллективах юридических служб, а также приведем примеры их применения в практике юридической поддержки Сибура.

Прежде всего, обратная связь может иметь как позитивную, так и негативную формы. Позитивный feedback предполагает поддержку и одобрение тех или иных действий сотрудника. Негативный, напротив, направлен на выявление зон развития или корректировку поведения работника. В литературе отмечается, что положительная обратная связь наиболее эффективна, когда дается сотрудникам, нацеленным на создание новых продуктов и принятие высоких рисков. Она ободряет, поддерживает и вселяет уверенность командам, создающим нечто инновационное. Это вполне логично, поскольку при создании новых продуктов сотрудники первыми проходят этот путь и их руководитель не имеет опыта для корректировки (через негативную обратную связь) их действий в этой работе. Например, по нашему опыту, позитивная обратная связь была полезна для работы юристов, занятых упрощением стандартных договоров компании. В данном случае юристы выполняли задачу, скорее противоположную той, которую традиционно решают представители юридической профессии: вместо регламентации и детального описания всех вариантов действий сторон договора, они превращали многостраничные сложно читаемые контракты в краткие, элегантные и легкие для восприятия формы договоров. Такая практика, именуемая в западной литературе как “plain legal language”¹¹, является примером созидательной работы юристов, для которой хорошо подходит положительный feedback.

Негативная обратная связь, в свою очередь, признается более полезной для сотрудников, которые выполняют стандартные, привычные задачи. В этом случае роль обратной связи состоит, прежде всего, в повышении эффективности данных действий за счет корректировки и уточнения зон внимания сотрудников со стороны руководителя, который видит этот процесс со стороны и, как правило, не в первый раз. С этой точки зрения, негативная обратная связь может быть полезна для улучшения процесса правовой экспертизы договоров – юридической работы, присутствующей во всех юридических службах и имеющей стандартные требования к качеству. Наряду со стандартными операциями, негативная обратная связь может быть полезна в кризисные моменты, а также при реализации новых задач (например, сложный судебный процесс с сильными оппонентами, либо переговоры по сделке в ограниченных временных рамках)¹². То, как дается негативная обратная связь, в решающей степени определяет,

⁹ Frey, Bruno S. and Jegen, Reto, Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), 589-611

¹⁰ Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.

¹¹ Shawn Burton. The Case for Plain-Language Contracts. *Harvard Business Review*, January–February 2018

¹² Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 113-135

изменится поведение сотрудника, либо нет. Сергей Горбатов и Анджела Лэйн¹³ отмечают, что в большинстве случаев сотрудники выполняют свою работу плохо не потому, что хотят этого, а по причине недопонимания своей задачи. Поэтому они рекомендуют руководителям начинать обсуждение с таким сотрудником с проявления внимания («я вижу, что ты стараешься выполнить эту работу...»), а также уважения его профессионализма («я вижу, что ты, действительно, компетентен в...»). Люди гораздо легче реагируют и полнее воспринимают негативную обратную связь, если руководитель демонстрирует уважение к ним и понимание их сильных сторон. Кроме того, мотивация к изменениям у сотрудников возрастает, если при обсуждении их прогресса в рамках негативной обратной связи, за ними остается выбор относительно того, как себя вести далее.

Обратная связь важна не только для поддержки или корректировки действий сотрудников, но и для их развития. Здесь уместно обратиться к модели, предложенной в 1955 году психологами Джозефом Лувтом и Харрингтоном Ингамом, “Окно Джохари” (“Johari window”). В соответствии с данной моделью, у человека есть четыре области понимания себя, как иллюстрирует таблица ниже:

	<i>Известное самому человеку</i>	<i>Неизвестное самому человеку</i>
<i>Известное сторонним наблюдателям</i>	Арена	Слепая зона
<i>Неизвестное сторонним наблюдателям</i>	Фасад	Неизвестное

Обратная связь сфокусирована на “Слепой зоне”, то есть на качествах человека, не заметных для него, но видимых для окружающих. И чем шире этот участок, тем меньше человек знает о себе из того, что может узнать от других, в том числе от своего руководителя. Задача лидера состоит в том, чтобы доводить до него эту информацию, обогащая знание сотрудника о себе, делая его “Слепую зону” минимальной.

Авторы методики GELI, а также другие исследователи и практики дают следующие рекомендации по предоставлению обратной связи, которые полностью актуальны и для юридических служб:

- *Давать feedback не дожидаясь очередного раунда оценки персонала за отчетный период (год, квартал или месяц).*

Каждая выполненная задача или пройденный этап в рабочем процессе, важная встреча, подготовка справки, выступление в суде, доклад руководителю, разработка проекта договора – все это заслуживает отдельной обратной связи и оценки, позитивной, либо негативной. Постоянное сопровождение сотрудника взвешенной оценкой его работы со стороны руководителя или коллег – одно из важнейших условий его развития.

- *Предоставлять как можно более конкретную оценку работы сотрудника, особенно если обратная связь является негативной.*

Feedback должен давать четкие ориентиры юристу, в чем именно и как ему следует совершенствоваться. Одна только оценка без подробных комментариев, особенно если их просит

¹³ S.Gorbatov, A.Lane. Fair Talk. Three steps to powerful feedback, 59

сам сотрудник, может существенно снизить его мотивацию, не дав ясности, как далее выполнять свою работу и что нужно сделать, чтобы она была оценена выше.

- *Обратная связь предполагает оценку только того, за что сотрудник отвечает или на что влияет.*

Если у юриста не хватает ресурса или компетенции выполнять ту или иную задачу, негативная оценка ее результатов скорее расстроит юриста. Именно руководитель юридической службы должен обеспечить реализацию этой задачи адекватным ее уровню ресурсом. Если руководитель не смог или ошибся в ресурсе, то это уже скорее его вина. Например, если у сотрудника юридической службы недостаточно высокий уровень английского языка – не следует негативно оценивать его работу на переговорах с иностранными партнерами, а стоит заметить его на юриста или внешнего консультанта, обладающего данными навыками.

- *Наконец, feedback должен быть обоюдным.*

Прежде всего, при выражении обратной связи, главным образом, негативной, руководителю юрслужбы не следует вести монолог, а необходимо внимательно выслушать комментарии юриста и его отношение к высказанным замечаниям. Это, конечно, требует времени, в связи с чем встречи по предоставлению негативной обратной связи, как правило, должны продолжаться не меньше часа.

7. Создание и развитие команды

«Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку», говорил Р. Эмерсон. Действительно, практика показывает, что командный результат, как правило, лучше, чем результат индивидуальный. Так, в одном из исследований бизнес школы INSEAD были приведены наблюдения за результатами 802 команд, участвовавших в игре на выживание в пустыне, против индивидуальных результатов их участников. В 81 % случаев команды демонстрировали лучшие показатели, чем отдельные игроки. Вместе с тем, в тех случаях, когда команда не была сплоченной и скорее действовала как группа искусственно объединенных людей, групповой результат был хуже индивидуального.

В методике GELI выделяются следующие рекомендации руководителям, нацеленным на создание команды:

- *Использование практики командных обсуждений*

Перед началом обсуждения следует дать участникам дискуссии 5 минут для того, чтобы они успели сформировать свои индивидуальные позиции и далее могли обменяться ими в рамках обсуждения. Такой подход позволяет стимулировать участников команды к выработке своего личного отношения к вопросу или задаче, задействовать свои собственные ресурсы для выработки решения. Если групповое обсуждение начать без этой 5-ти минутной паузы на индивидуальную работу – наиболее активные участники обсуждения обеспечат доминирование их предложений в общем результате, который, таким образом, не будет в полной мере командным.

- *Контролировать возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, избегая их разрешения в пользу одной из сторон, без учета мнения другой стороны (так называемые “win-lose situations”).*

Конфликты в коллективах неизбежны и в определенной степени полезны. Однако они должны быть управляемыми и не переходить за рамки обсуждаемого вопроса или задачи. Если при групповом обсуждении возникают противоречащие точки зрения, руководителю следует поддержать их обсуждение в группе, не позволяя конфликту завершиться преждевременно «победой» одной из них. Последнее достаточно вероятно, если юрист, участвующий в дискус-

сии, не склонен к отстаиванию своей позиции, против которой выдвинуты аргументы со стороны более агрессивного и уверенного коллеги.

• *Включать в состав команды людей с разным опытом и профессиональным профилем, обеспечивая синергию экспертизы и диверсификацию подходов к выполнению задачи.*

Командная работа имеет смысл только когда она более эффективна по сравнению с индивидуальной, ведь первая гораздо более ресурсоемкая, чем вторая. Поэтому руководитель юридической функции должен регулярно проверять эффективность используемых им групповых форматов решения задач. Дала ли последняя встреча результат, которые не дала бы индивидуальная работа с одним из ее участников? Все ли участники командной работы одинаково в ней эффективны или «отбывают свой номер», будучи включенными в обсуждение по решению руководителя? Достаточно ли диверсифицирована команда, чтобы давать новые решения, или состоит из юристов одного профиля и опыта? Эти вопросы должны постоянно сопровождать руководителя юрслужбы, который стремится создать командный результат.

Из своей практики мы можем выделить следующие наблюдения относительно организации команд в юридических департаментах.

Во-первых, сами по себе команды не создаются. Они требуют постоянной работы лидера функции и его ближайших помощников. Если участие руководителя в создании команд недостаточно, то коллектив становится разобренным набором индивидуальностей, лишь в штатной структуре представляя нечто целостное. Здесь, однако, следует отменить, что способность руководителя создавать команды в функции в значительной степени зависит от ее численности. Чем она выше – тем сложнее руководителю обеспечить командность своего коллектива. По моим наблюдениям, эта возможность снижается при увеличении числа прямых подчиненных свыше 20-ти.

Во-вторых, создание команд в коллективе должно быть поддержано соответствующей системной целеполагания. Если КПЭ сотрудников в большей степени индивидуальны и стимулируют их к достижению «первенства в личном зачете», то для командной работы у них нет дополнительной мотивации. Это не означает, что индивидуальные цели – это плохая практика или что у коллективов, в которых превалирует индивидуальное целеполагание, не может быть команд. Однако использование индивидуальных и групповых целевых показателей в работе сотрудников должно быть сбалансированным. В практике Сибура одной из ключевых ценностей является сплоченная команда, поэтому широко применяется установление так называемых «коротких целей» на квартал или полугодие, совместно нескольким сотрудникам. В юридической службе Сибура к ним в разное время относились такие задачи, как внедрение ИТ системы управления задачами функции, организация участия компании в юридическом форуме, создание системы выставления претензий, связанных с нарушением договоров на строительных проектах, многие другие.

Наконец, в-третьих, наибольшую эффективность имеют команды, участники которых имеют разный опыт и профессиональную специализацию. Инновации создаются при комбинации внешне несочетаемых подходов или идей. Исходя из этой логики, формируя команды из юристов разных направлений, руководитель функции повышает вероятность создания совершенно новых решений и продуктов. Например, в Сибуре так был создан механизм контроля за исполнением обязательств, возникающих из технологических лицензионных соглашений. В команду, которая была занята этой задачей, входили юристы, специализирующиеся в вопросах IP, контрактные менеджеры, занятые на проектах, специалисты функции интеллектуальной собственности (не являющиеся юристами), юристы текущей юридической поддержки предприятий. Подобным образом было подготовлено техническое задание на разработку ИТ-системы управления контрактами: в этом процессе участвовали юристы, работающие на проектах, юристы текущей юридической поддержки предприятий, судебные юристы и контрактные мене-

джеры проектных офисов. Только в командной работе удалось собрать максимально точные и детальные сведения об аспектах управления контрактами, требующими автоматизации.

8. Клиентоориентированность

Исследователь концепции Lean Майкл Джордж¹⁴ отмечал, что качество и ценность услуги может определяться только клиентом, который ею пользуется. В одном из своих исследований автор попытался проанализировать, насколько одинаковую важность тем или иным характеристикам оказываемого компанией сервиса придают клиенты и сама компания. По результатам проведенного анализа было видно, что компания отдает приоритет тем качествам своей услуги, которые совсем не так важны клиенту. И наоборот – те характеристики услуги, которые принципиальны для покупателя услуги, не имели достаточного приоритета у компании.

К сожалению, такая ситуация нередко встречается в юридической практике. Юристы могут понимать запрос своего коллеги из бизнес-подразделения совершенно иначе, нежели сам этот коллега. А понимая задачу не так, как она на самом деле стоит, юрист создает не тот продукт, который в данном случае нужен: готовит договор без необходимых в данном случае условий, дает консультацию по аспектам, рассмотрение которых не требовалось, подает претензию и начинает судебный процесс, хотя продолжение переговоров могло бы дать лучший эффект.

Чтобы продукт, выдаваемый юридическим департаментом, создавал ценность для компании, руководитель юридической службы должен обеспечить как можно более качественное понимание юристами потребностей своих клиентов – коллег из других бизнес-подразделений организации.

В методике GELI выделяются следующие рекомендации руководителям по развитию клиентоориентированности команд:

- *Обеспечение знания юристами компании обо всех ключевых бизнес-заказчиках юридической функции.*

Юристы компании должны знать все ее подразделения, понимать их функционал, основные задачи, знать лидеров и ключевых сотрудников. Главный юрист компании должен обеспечить для них эту возможность за счет проведения совместных развивающих сессий, совещаний по текущим вопросам, выступлений лидеров функций перед юристами.

- *Уточнение ожиданий внутренних клиентов от работы юристов, критериев качества юридической работы.*

Критерии качества юридической работы могут быть как предельно точными (например, сроки правовой экспертизы договоров), так и более оценочными, формирующимися уже в процессе работы. В последнее время значительно вырос запрос на «умную» юридическую поддержку, которая заключается не столько в правовой экспертизе вопроса, сколько в выработке бизнес-решения, принимаемого компанией с учетом всех юридических рисков. Именно такой, бизнес-ориентированный подход к юридической работе сейчас ожидается большинством внутренних клиентов.

- *Регулярные личные встречи с ключевыми клиентами, в том числе с наиболее сложными из них, а также с руководителями бизнес-подразделений компании.*

Несмотря на развитие дистанционных средств коммуникации, ничего не заменит личного контакта руководителя юридической службы с лидерами функций-заказчиков. Именно на таких встречах лидер юридической функции может лучше понять актуальные интересы и задачи бизнес-подразделения, узнать истинную оценку качества работы юристов, получить ценную обратную связь. С другой стороны, для функции-заказчика открытость лидера юри-

¹⁴ George, M. L. (2003) 'Lean Six Sigma for Service', NY: The McGraw-Hill Companies.

стов является одним из признаков высокой клиентоориентированности юридического подразделения компании.

- *Проведение регулярных оценок и сессий обратной связи с ключевыми клиентами.*

Оценки могут быть анонимными, либо открытыми. Их можно проводить в специальных программах или через простую почту в Outlook. В качестве базовой методики оценки можно использовать NPS, либо другую методику. При этом важно обеспечить, чтобы процент ответов на вопрос об оценке был достаточно высоким, чтобы его можно было считать показательным. На практике люди с большей готовностью отвечают на опросы, не требующие много времени, удобные для прохождения, а также адресованные им лично. Руководитель может выделить какое-то время и направить данные вопросы от своего имени. Как правило, это еще более повышает число ответов.

Исходя из своего опыта, мы можем выделить следующие подходы, обеспечивающие повышение уровня клиентоориентированности юридических команд.

Во-первых, в компаниях с большим числом крупных бизнес-подразделений может быть полезна роль Legal партнера. Более подробное об использовании института Legal партнеров в практике юридической службы Сибура в этой книге рассказывает Вячеслав Бочкарев.

Во-вторых, эффективным средством сбора обратной связи от клиентов является проведение оценок работы юриста сразу по завершению проекта или выполнению задачи. Откладывая сбор feedback на конец отчетного периода, когда вся компания сводит результаты работы за квартал, полугодие или год, уже намного сложнее восстановить то впечатление, которое было у внутренних клиентов от работы юриста. Здесь можно перефразировать выражение Воланда, героя романа М. А. Булгакова «Мастер и Маргарита», и сказать, что «свежесть обратной связи» должна быть девизом каждого руководителя юридической службы. В своей практике мы стараемся собирать обратную связь по итогам завершения работы на каждом проекте. Обычно эта оценка и, что наиболее важно, комментарии к ней, наиболее правильно обсуждать в ходе личных встреч с бизнес-заказчиком с обязательным участием юристов, работавших на данной сделке. В случае же когда идет речь об оценке работы юриста по конкретной задаче – наша ИТ система распределения и управления задачами Jeffit позволяет эти оценки получать в каждом случае выполнения задания. И хотя в подавляющем большинстве случаев оценки могут быть высокими, само наличие механизма контроля за качеством выполнения задачи юриста стимулирует его придерживаться соответствующего высокого стандарта в своей работе.

Наконец, в-третьих, проявляя высокий уровень внешней клиентоориентированности, юристы транслируют этот подход и на взаимодействие внутри коллектива. Дело в том, что в большинстве случаев для отработки крупной задачи или сопровождения проекта требуется участие нескольких юристов функции. Если в этом случае будет работать только один, его опытом и компетенции может быть недостаточно для качественной отработки запроса клиента и для раскрытия всего потенциала юридической функции в работе над данной конкретной задачей. Юрист, даже лидирующий на проекте, должен взаимодействовать со своими коллегами, аккумулируя опыт и знания всех юристов функции, обладающих соответствующим профилем, чтобы выполнить задачу или реализовать проект наиболее качественно. И в этом случае данный «лидирующий» в проекте юрист становится клиентом для других юристов, которые могут быть полезны для задачи. В свою очередь, эти юристы, полезные для задачи, должны оказать ему поддержку на таком же уровне, на каком они был оказали ее внешнему заказчику, сотруднику другого подразделения. В Сибуре это называется внутренней клиентоориентированностью. Для сотрудников нашей юридической службы она выступает в качестве одной из ключевых поведенческих компетенций, регулярно оцениваемых, в том числе, для целей премирования. Без высокого уровня внутренней клиентоориентированности не будет и внешней.

9. Принципиальность

Одним из важных качеств, которым должен обладать лидер юридической функции, является принципиальность. В методике GELI это качество именуется «Tenacity», что в переводе означает упорство, стойкость, настойчивость. Почему это качество стоит особенно выделить применительно к главному юристу компании? Прежде всего, потому что именно он выступает гарантом законности деятельности организации во всех ее аспектах и именно от него ожидается финальное слово относительно легальности того или иного порядка действий сотрудников компании. Цели у сотрудников могут быть самые разные. В ряде случаев они могут не соответствовать требованиям закона, создавать для компании и ее менеджмента юридические риски. Здесь должна проявляться принципиальность позиции главного юриста. Он не имеет морального права игнорировать нелегальность намерений или действий сотрудников компании и обязан обеспечить их прекращение, как только ему стало о них известно.

В методике GELI выделяются следующие предложения руководителям по развитию качества принципиальности:

- *Определить ключевые ограничения своей позиции, за которые не следует заходить*

Главный юрист компании может самостоятельно или по согласованию со своим руководителем определить, что компания ни при каких обстоятельствах не нарушает законодательства, если это создает риск привлечения его менеджмента к уголовной ответственности, риск наложения крупных (например, оборотных) штрафов. Либо если то или иное действие компании может существенно снизить котировки ее акций, принести существенный репутационный ущерб. Несмотря на любые потенциальные выгоды от такого действия, главный юрист должен иметь в себе мужество запретить, не согласовать или эскалировать информацию на уровень руководителя компании в случае противоречия этого действия таким краеугольным ограничениям.

- *Найти сторонников своей точки зрения и заручиться их поддержкой*

Если выполнение действия, недопустимого с точки зрения главного юриста, представляется выгодным для компании в краткосрочной перспективе, отчего это действие получает значительную поддержку, главный юрист может усилить свою сторону, создав коалицию с другими руководителями или представителями бизнес-подразделений, чьи интересы могут быть ущемлены или риски для которых могут возникнуть при выполнении этого действия. Например, персональные риски могут повысить заинтересованность руководителей в выполнении рекомендаций главного юриста, репутационные издержки компании могут привести в число сторонников главного юриста представителей PR и IR службы компании.

- *Выбрать непопулярное, но важное для компании решение, позволяющее снизить ее риски, и постараться защитить это решение, добившись его применения на практике*

Это может быть любое сложное, не выгодное в краткосрочной перспективе, но снижающее риски компании решение, у которого мало сторонников. Отказ от подарков партнерам на праздники, прекращение практики согласования цен с конкурентами, начало выполнения работ только после подписания договора, выставление письма с претензией в адрес самого важного заказчика или партнера, многое другое. У главного юриста может быть масса подобных «непопулярных» решений, в отстаивании которых он будет развивать свою принципиальность.

Из своего опыта мы можем констатировать следующие моменты, важные для эффективного использования главным юристом своего «права вето», а также для донесения до коллег своей принципиальной точки зрения.

Прежде всего, главному юристу не должно быть безразлично, принимают коллеги или руководители его позицию, либо нет. Он не может, подобно внешнему консультанту, ограничиться рекомендацией того или иного порядка действий, либо констатацией незаконности или

рисков, связанных с тем или иным поведением. Он должен приложить максимальные усилия для принятия этой позиции. И здесь на первый план выходят навыки коммуникации, которыми обладает руководитель юридической службы. Краткое, ясное, наполненное примерами, не отягощенное правовой лексикой изложение принципиальной позиции существенно повышает вероятность того, что к ней прислушаются. Напротив, многосложное и запутанное или формализованное описание требований закона, не понятное коллегам из бизнес-подразделений, способно похоронить даже самую правильную для компании линию поведения. Пожалуй, можно сказать, что все руководители – это хорошие коммуникаторы. От того, насколько качественно они способны донести свою идею, зависит масса вещей в компании. Однако для главного юриста компании хорошая коммуникация – это еще и гарантия юридической безопасности бизнеса. Ведь не умея донести до компании свою принципиальную позицию, руководитель юридической службы может не выполнить свою главную функцию, не защитив компанию от нарушения закона.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.