

Не во всех юридических компаниях есть операционный директор. А в компании Forward Legal такая опция есть. **Эльмира Кондратьева** совмещает две должности — партнер и операционный директор. Эльмира рассказала редакции, для чего нужна такая должность, на что она влияет и какие преимущества дает юридической компании и ее клиентам. Директор поделилась секретами, почему доверяет компании «Макдоналдс» и предпочитает брать на работу тех, кто в детстве занимался профессиональным спортом.

54

«Наша сила в трудолюбии»

Зачем юридической фирме нужен операционный директор?

Операционный директор отвечает за управление ежедневной деятельностью компании по исполнению клиентских поручений. На мой взгляд, эта функция необходима в любом бизнесе. Не-юристы, кстати, это отлично понимают: должности подобные моей вполне привычны для компаний, которые производят промышленное сырье, продают различные товары или оказывают финансовые услуги. Но на нашем рынке такая позиция в качестве выделенной функции — редкость. В большинстве юридических фирм основная функция партнера — приводить новых клиентов. Forward Legal устроена по-другому. Например, Ольга Карпова, партнер FL, курирует контроль качества, а я управляю загрузкой юристов, проектной работой, а также организую обучение и подбор юристов. То, что я партнер и операционный директор, тесно связано. Именно из-за того, что я умею управлять юристами, я стала партнером. Партнер для меня статус, а операционный директор — должность.

Моя главная задача — управление потоком клиентских поручений, так называемый project pipeline. Юридическая компания зарабатывает на операциях по исполнению клиентских поручений. В год мы ведем от 500 до 600 клиентских проектов, над ними работают 30 высококвалифицированных юристов. Проекты пересекаются по времени, составу проектных команд, по обстоятельствам, документам и т. д. Этим потоком необходимо управлять. Люди летают в командировки, заболевают, уходят в отпуск, увольняются, переключаются на другой проект. Клиент не должен замечать этого. Качество и сроки исполнения проектов не должны страдать. Нужен человек, который забирает эту функцию на себя, видит все проектное поле, управляет им и, что очень важно, занимается только этим.

Что такая организация работы дает клиентам?

Цель моей работы — сделать так, чтобы любой проект от любого клиента был завершен вовремя и с уровнем качества, соответствующим нашим





Моя задача, чтобы
и Вася, и Петя, и Маша
готовили юридический
«гамбургер»
одинаково хорошо

56

корпоративным стандартам. Каждый новый проект попадает ко мне. Я знаю сильные и слабые стороны каждого юриста Forward Legal и при распределении работы руководствуюсь ими. Я вижу, кто перезагружен, а у кого есть свободное время. Более того, я понимаю, как лучше в работе над разными поручениями сочетать людей и кого кем можно заменить. Поэтому я могу сделать так, чтобы результат нашей работы был ожидаемым, а клиент, придя во второй или третий раз, не просил поставить на его проект исключительно Васю или Петю, которые понравились ему ранее, а был уверен в нашей работе вне зависимости от конкретного исполнителя.

Во многих юридических фирмах есть деление на практики, и распределение задач и контроль работы по проектам осуществляет тот партнер, который привел проект в фирму или руководит практикой, где работает юрист. В результате отсутствуют единые стандарты оказания услуг. Клиенты зачастую приходят к конкретному юристу или партнеру, а не в юридическую фирму. Мы в Forward Legal считаем, что это неправильно. Уровень качества и сервиса должен быть предсказуемым и ожидаемым. Худшее в консалтинге слово — «сюрприз». Нередко в работе с консультантами он неприятный.

Давайте представим ситуацию: вы едете по трассе, встречаете на пути шашлычную, гамбургерную «Ромашка» и «Макдоналдс». Все продают гамбургеры. Вы проголодались, вам надо выбрать, где купить гамбургер. Ваш выбор?

«Макдоналдс», потому что я понимаю, что крупная компания от начала и до конца контролирует процесс производства своей продукции.

Верно! Потребитель не знает качества гамбургеров «Ромашки» и шашлычной, но много раз бывал в разных «Макдоналдсах» и везде плюс-минус гамбургер одинаковый, есть ожидание определенного уровня качества. Моя задача, чтобы и Вася, и Петя, и Маша готовили юридический «гамбургер» одинаково хорошо и клиент всегда мог ожидать предсказуемый уровень сервиса. Именно поэтому я занимаюсь не только потоком работы, но и обучением, адаптацией и подбором юристов. Если проводить прямые аналогии, мы совсем не «Макдоналдс» на юридическом рынке с точки зрения продукта и ценовой категории: сложные проекты и достаточно высокая цена. Но вопросы стандартов работы, ответственности клиентским ожиданиям, поддержания уровня сервиса для нас так же, как и для «Макдоналдса», — ключевые. И они — моя зона ответственности перед клиентами, сотрудниками и партнерами.

Что Вас заставило получить образование в бизнес-школе IMD в Лозанне?

Я начала работать юристом еще на старших курсах университета. На первом же месте работы, в небольшой юридической фирме, мне достались 2–3 подчиненных, которыми надо было как-то управлять. А этому на юрфаке не учат. Я шла как по минному полю, понимала, что мне не хватает бэкграунда, поэтому и пошла учиться управлению. Еще мне было страшно. На тот момент мне было 21–22 года и мне приходилось принимать решения, от которых зависели серьезные суммы, а подсказать было некому. Может быть, это меня и закалило. В итоге я, кстати, вообще ушла из юридической профессии почти на 5 лет. Но бросить работу юриста насовсем у меня так и не получилось. И сегодня я счастлива от того, что мой профессиональный путь сложился именно таким образом.

Сложно было возвращаться?

Я очень серьезно отнеслась к работе в нашей компании. Сняла квартиру здесь, в Старомонетном переулке, а своего маленького ребенка оставила жить у родителей в Карелии. Рабочую неделю я проводила в Москве, а в пятницу вечером садилась



в поезд до Петрозаводска, субботу и воскресенье проводила там с семьей, а в воскресенье вечером уезжала обратно в столицу. Уже к 8 утра понедельника я была на работе. В таком темпе я прожила где-то около года. Сейчас я бы на такой подвиг уже не смогла пойти.

Есть любимая сфера юридической деятельности?

Суды — самая сложная и для меня самая интересная юридическая работа. Раньше я думала, что вряд ли мне это понравится. Ведь я человек, предпочитающий цикличную и рутинную работу, но оказалось, что в судах ты многому учишься, переступаешь через себя, находишь в себе новые грани. А работа в Forward Legal вообще дает бесценный опыт. Например, несколько лет назад мы защищали интересы Александра Поветкина в Америке. У нас самих не было лицензии для работы, но

мы прилетали туда, отбирали и организовывали работу местных адвокатов, участвовали в допросах свидетелей, готовились к судебному процессу. Это было как в кино: присяжные, огромный зал с высокими потолками, много зрителей. Абсолютно другое отношение к правосудию, не как у нас. В Замоскворецком суде, например, до сих пор негде присесть.

Как Вам практика дистанционных судебных заседаний в мае и июне?

Если коротко, то в настоящее время она ужасна: многие жалуются на то, что плохо видно или слышно, непонятно, как показывать свои документы и удостоверять личности участников процесса, нет необходимых поправок в Арбитражно-процессуальный кодекс. Мы очень надеемся, что российский законодатель урегулирует эти процессы. Думаю, что за онлайн-правосудием будущее, потому что

в системе арбитражных судов уже давно создана материально-техническая база, которая позволяет проводить дистанционные заседания. Раньше она почти не использовалась, а благодаря карантину мы начинаем потихоньку принимать участие в таких заседаниях. Наверное, когда-нибудь суды будут слушать живьем только сложные дела, которые нельзя разобрать без живого участия. В некоторых случаях это выглядит приемлемым. Например,

58

Убеждать судью
в зале и через Zoom —
это абсолютно
разные вещи



если слушание проходит во Владивостоке, Иркутске или Хабаровске, куда ввиду масштаба страны добираться и долго, и дорого.

Для судебных юристов важна возможность выступить вживую. Убеждать судью в зале и через Zoom — это, конечно, абсолютно разные вещи. Я надеюсь, что возможность очного участия в заседаниях сохранится по наиболее важным и сложным делам, которыми мы в основном и занимаемся.

А как судебным юристам живется после открытия судов?

Все думали, что карантин — это большая проблема. Оказалось, что куда большая проблема — выход из него. Верховный суд разрешил отдельным судам самостоятельно решать, как им работать. В результате в мае Мосгорсуд, например, не работал, но предлагал прийти на заседание (наш юрист пришел, и его даже не пустили в здание), Мособлсуд работал, 10 апелляционный суд не работал, в отличие от 9-го. Та же картина по всей России! В общем, после открытия судов юристам живется весело.

Почему Вы решили стать юристом?

У меня семья связана с юриспруденцией. Дедушка был начальником уголовного розыска, моя мама тоже юрист и сейчас работает судьей, а мой отец, отслужив 20 лет летчиком в войсках ПВО, переучился на юриста и пошел работать в арбитражный суд. Поэтому, сколько я себя помню, в сознательном возрасте я всегда планировала быть юристом.

Вы работали юристом, вели суды и Вам предложили стать партнером с кучей административной работы. Почему Вы согласились?

Я сомневалась долго. Во-первых, у меня был негативный опыт, когда мне в другой компании предлагали партнерство, а по сути это партнерство оказалось фейком: ни позиция в компании, ни должность, ни функция, ни зарплата — ничего не поменялось. Во-вторых, я понимала, что это карьерная развилка: развиваться как юрист или как менеджер. Тогда, шесть лет назад, я посчитала, что блестящим юристом вряд ли буду, а вот хорошим управленцем стать смогу. И мне нравилось этим заниматься, я понимала, что многому могу научиться и так принести больше пользы для компании.

Что больше всего любите в своей работе?

Я люблю общаться и помогать людям. Утро я начинаю с того, что прохожу по всем кабинетам, начинаю разговаривать как бы ни о чем, а потом перехожу на профессиональные темы. К вечеру иногда язык отваливается, но для меня это способ жизни. Я не представляю себя сидящей за столом, строчащей договоры... нет. Вся моя работа состоит в том, что люди ко мне приходят постоянно с разными вопросами и я их решаю. И когда мы достигаем результата — это приносит большое удовлетворение.

Для меня финансовый мотиватор никогда не был на первом месте. Я ценю камерность нашей компании. Сейчас у нас работает меньше сорока человек, включая бэк-офис, и мы можем создавать и возвращать ту культуру, которая позволяет нам быть теми, кто мы есть на самом деле. Я не представляю, как

такую культуру можно поддерживать, если нас будет 60–70. Сегодня с утра я разговаривала с человеком, который у нас работает уже три месяца. На вопрос, чем работа у нас отличается от работы в других фирмах, он ответил — в Forward Legal всегда можно напрямую поговорить с партнерами, настроить контакт и общение. А я не представляю себе, как может быть иначе.

Не бывает такого, что из-за строгой иерархии подчиненный боится сказать что-то вышестоящему по должности лицу?

У нас нет такого страха. Безусловно, люди понимают, что есть партнеры, старшие юристы и юристы, но функционально мы все примерно на одном уровне.

Старший юрист не обязательно должен быть менеджером в проектной команде, он может быть и исполнителем, а юрист будет менеджером. Даже я, несмотря на то что партнер, могу быть в команде не менеджером, а исполнителем, и это абсолютно нормально. У нас нет вертикали, flat structure.

Как вы отбираете юристов?

Очень долго и кропотливо. Отбор включает в себя несколько этапов: профессиональное тестирование, профессиональное собеседование, беседа на непрофессиональные темы. Нам важны нравственные ценности и интересы людей, как бы громко это ни звучало. Праву научить мы можем, а вот перевоспитывать человека в 25–28 лет уже практически бессмысленно.

У нас были случаи, когда мы отказывали при приеме на работу великолепным юристам только потому, что понимали — они не наш типаж, не впишутся в нашу корпоративную культуру, не подходят по характеру.

Возьмем для примера профессиональный спорт. Я ценю людей, кто в детстве много лет занимался



спортом профессионально и чего-то там достиг, а не посещал 25 секций. Почему это важно? Потому что они знают, что такое кропотливый, систематический труд, что результат не дается просто так. Умеют выигрывать и умеют проигрывать, переживают неудачи, встают и идут дальше. Все эти качества и навыки у человека уже есть, стали частью его личности, и они бесценны для профессионального судебного юриста.

Разносторонность кандидата, его кругозор также всегда импонируют. У нас с народом можно поговорить о живописи, о кино. Люди ходят в книжные клубы, играют в «Что? Где? Когда?», занимаются балетом и спортом, хотя сами при этом очень загружены работой. Это не мы их научили, а в них самих есть что-то помимо букв закона, чтобы развиваться и расширять свой кругозор. И для нас это ценно.



Удаленка «сжирает» наше время

60

Зачем нужно дополнительно заниматься адаптацией людей, если вы так кропотливо их отбираете?

Любому человеку необходимо время, чтобы адаптироваться в новом коллективе, а в нашем особенно: по сравнению с другими юридическими фирмами у нас все не так. Демократичная плоская структура, управление проектами, внутреннее обучение, корпоративные стандарты и система оценки юристов — ко всему нужно привыкнуть.

Как устроена система обучения в Forward Legal?

В Forward Legal действует концепция ремесленника. Для нас безупречное знание права как для пианиста знание нот и октав, то есть база. Поэтому мы много учим навыкам аргументации, переговорам, публичным выступлениям, письменному стилю, базовым управленческим навыкам (формирование команды, коммуникации, оценка выполненной работы и т. д.), эмоциональному интеллекту, MBTI.

Обучение в Forward Legal проходит двумя основными путями — внутреннее обучение своими силами и внешнее обучение, для которого мы привлекаем подрядчиков. Например, во время карантина мы продолжали вести внутренние курсы по письменной коммуникации и выступлениям в суде, а также проходили внешнее обучение по бухучету, критическому мышлению, legal design. Делали все это через Zoom.

В обычной жизни внутреннее обучение у нас проходит по пятницам утром — с 9 до 10 или с 10 до 11. В это время в переговорке собираются

люди, а один из сотрудников проводит обучение. Темы оглашаются заранее, у нас есть план. Мы рассказываем, как соблюдать дедлайны, как переживать факапы, как выстраивать отношения с клиентом. Эта учеба занимает не более часа, после чего все уходит по своим рабочим делам. Некоторые курсы мы также читали для клиентов, и они остались очень довольны.

Кстати, о клиентах. Как изменилась структура заказов в связи с пандемией? Судов стало больше?

В апреле и мае структура изменилась в сторону консалтинга, в том числе по нормативным актам, принимавшимся во время карантина, а также трудовому праву (нерабочие дни, увольнения, компенсации), налогам, финансовым аспектам (кредиты, рассрочки, платежи). Многих клиентов мы консультировали по вопросам форс-мажора.

После окончания карантина все выровнялось в сторону судебных споров. Мы поднимали судебную статистику по предыдущим кризисам, и она подтвердила, что после каждого кризиса количество судебных споров растет. Люди обязательно пойдут судиться. Также станет больше семейных споров. Сидение в четырех стенах на протяжении двух месяцев подталкивает людей к таким психологически нелегким решениям. Мы уже увидели эту тенденцию.

Юристы стали работать больше или меньше?

За всех юристов я говорить не могу, но юристы Forward Legal работать меньше не стали. Мы подняли статистику и сейчас видим, что в первые две недели карантина количество клиентских проектов снизилось, но мы сознательно использовали освободившиеся ресурсы для другой работы — готовили консалтинговые материалы для наших клиентов. Мы постоянно держали их в курсе происходящего и регулярно направляли различные памятки, инструкции, презентации. В итоге к концу первого месяца карантина объем работы у нас вырос: клиенты оклемались и стали обращаться как прежде. Интересно, что по таймшитам мы стали тратить меньше времени на работу, хотя по ощущениям за-

грузка выросла. Думаю, это связано с тем, что удаленка «сжирает» наше время: стало больше «отвлеченностей», надо чаще переключаться с одной работы на другую, много ресурсов уходит на внутренние коммуникации. Но мы сознательно их инициировали, чтобы поддерживать командный дух.

Как вы организовали работу на удаленке? Какие стимулы использовали?

Нам в этом плане повезло, у нас достаточно сознательная команда, которую не нужно постоянно стимулировать. Моя задача заключалась в регулировании общения внутри коллектива на «полутонах». Я бы не сказала, что на удаленке было что-то особенное или отличное от того, чем мы занимались в обычное, внекарантинное время. Я создала общий чат «на удаленке», сделала расписание вечерних летучек в Zoom, запустила инициативу, что каждый сотрудник должен находить воодушевляющую цитату известной личности, как, например, Тайсон, Гете или Черчилль, и каждое утро делиться ею в общем чате.

От самих ребят было много интересных инициатив, которые помогали поддерживать дух и сохранять рабочий настрой. Например, мы сделали комикс с вредными советами о проведении совещаний в Zoom и стихами в стиле Григория Остера. Все придумали, нарисовали и сочинили сами.

Мы много работали с радио Бизнес ФМ: давали комментарии, подбрасывали журналистам самые горячие темы и подготовили очередной выпуск проекта «Классики вправо». В этой программе мы разбираем литературные произведения с точки зрения права. На радио текст читает Алексей Карпенко, а подготовкой материалов занимаются все наши юристы.

К примеру, мы перечитываем «Гарри Поттера» и рассуждаем над тем, что бы случилось, если бы наш суд руководствовался теми же принципами, что волшебный суд в Министерстве магии. Или анализируем особенности наследования в «Коте в сапогах» и «Собаке Баскервилей», валютный форс-мажор — в «Черном обелиске», банкротство в «Вишневом саду». В начале июня вышла десятая серия нашей программы, в общей сложности мы сделали уже сто выпусков.

В чем три главных отличия Forward Legal от других юридических фирм?

Первое — отсутствие жесткой вертикали. Мы работаем на одном уровне и близки друг к другу. Партнера в коридоре может поймать курьер и задать любой вопрос о чем угодно. Главное — поймать.

Второе — ставка на обучение. Я знаю, что очень многие транслируют вовне, что они отправляют своих сотрудников куда-то на обучение, но для нас важен не сам факт учебы, а то, чтобы у нее была цель, чтобы этот процесс был осознанным. Мы научились конвертировать обучение в реальные навыки. То есть ты не просто пришел, послушал и проставил галочку «отучился», а используешь это в своей работе. Это улучшает продукт и сервис. Это наше конкурентное преимущество.

Третье отличие — в нашей компании есть стандарты, и эти стандарты реально работают: корпоративная культура, взаимодействие с клиентом, письменная коммуникация и правовая работа, конфликт интересов, оценка персонала и вознаграждение. Стандарты живут и развиваются вместе с компанией. Когда мы понимаем, что какой-то из принципов себя изжил, мы меняем стандарт. Например, сейчас мы вместе обсуждаем, как реформировать внутреннюю отчетность и биллинг. Мне кажется, что это большая редкость. Мы должны быть честными с собой, чтобы применять эти стандарты, и тогда стандарты помогают нам побеждать.

Есть ли у Вас девиз по жизни или постулаты, которым Вы следуете?

Когда я пришла работать в эту компанию, Алексей Карпенко сделал всем значки с надписью «Amat victoria curam» — «Победа любит подготовку». Для меня это один из самых важных принципов работы. Нельзя просто взять документы, прийти с ними в суд и выиграть сложное дело. Это так не работает. Нужна серьезная подготовка, глубокая аналитика, перепроверка всех данных. Талант помогает только в 10–15 процентах от общего количества дел, остальное — трудолюбие и рутинность. Мы выигрываем процессы не потому, что самые талантливые, а потому, что самые подготовленные. Наша сила — в трудолюбии, особенно в кризисные времена. ♦