

## Навички лідерства для адвокатів

### ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ЯКІ Є НЕОБХІДНИМИ В ПРОФЕСІЇ АДВОКАТА

Роберт Каллен «Адвокат як лідер: настанови для юридичної практики та лідерства»

- репутація, яка включає професіоналізм та добросовісність;
- активність та готовність до дій, що допомагає адвокатам брати на себе відповідальність та проявляти ініціативність;
- інноваційність, дух підприємництва та творчий підхід у вирішенні проблем, які надихають до взаємодії, сприйняття бізнесу з точки зору власника та пошуку нестандартних рішень.
- спілкування та переконливість, розширення здатності адвоката вести комунікацію поза межами виконання своїх професійних функцій; та
- побудова ефективних взаємовідносин, яка включає взаємодію та командну роботу.

### ЧОТИРИ НЕОБХІДНІ ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ДЛЯ АДВОКАТА<sup>1</sup>

Марк Біз

Управління юридичною фірмою завжди було завданням не з легких. Водночас, сьогодні перед керівниками практик постають набагато сильніші виклики – як ззовні, так і зсередини. Окрім одвічної проблеми пошуку клієнтів керівники юридичних фірм вимушені боротися з трьома ключовими проблемами.

По-перше, вони мають управляти різношерстим колективом різної вікової категорії. Перш за все, ми маємо на увазі чотири покоління працівників, які працюють пліч-о-пліч в юридичній фірмі, від «традиціоналістів», які розміняли сьомий десяток, до представників повоєнного покоління, включаючи покоління X, яким далеко за 30 та нових Мілленіалів, які приносять з собою нові

---

<sup>1</sup>Марк Біз (Mark Beese) є президентом компанії «Адвокат як лідер», основним напрямом діяльності якої є консультація адвокатів, які мають бажання розвивати свої лідерські якості. Він очолює робочу групу «Адвокат як лідер», яка працює у межах Підрозділу з юридичної практики Американської асоціації юристів (АВА). Також він викладає на факультеті Центру творчого лідерства а Школи права Університету Денвера.

**mark@leadershipforlawyers.com**

Ця стаття була опублікована у вересневому випуску журналу «Юридична практика» у 2015 році за авторства керівництва Підрозділу з юридичної практики Американської асоціації юристів.

цінності в питаннях співвідношення роботи та особистого життя, використання нових технологічних рішень та навичок комунікації.

По-друге, керівники юридичних фірм мають здійснювати управління організацією в умовах складного та динамічного ринку. Клієнти постійно вимагають більшого спектру послуг за менші кошти. Нові конкуренти, серед яких компанії, які виводять юридичні процеси за межі штату (на аутсорс), та віртуальні фірми, які надають юридичні послуги онлайн, - створюють нові стратегічні загрози. Технології відкривають двері для оптимізації низки процесів.

Нарешті, керівники юридичних фірм мають управляти процесами за межами одного офісу. Так, адже багато компаній ведуть свою діяльність в декількох офісах, деякі з них можуть бути розташовані в різних містах чи навіть країнах. Управління людським персоналом та проектами з різних міст, континентів, культур, часових зон та мов може нести в собі значні виклики.

Для подолання цих перешкод успішні керівники мають опанувати чотири ключові навички лідерства. Вони мають слідувати за навколишнім світом, розвивати мережі, розширювати свій вплив та ініціювати зміни.

**ЦІ ІДЕЇ СЛІД ДОПОВНИТИ ТИМИ,ЩО ВІДПОВІДАЮТЬ УКРАЇНСЬКИМ РЕАЛІЯМ \_ РОЗГУЛУ КОРУПЦІЇ ТА БЕЗЗАКОННЯ, РОЛЬ ОСОБИСТИХ ЗВ'ЯЗКІВ, ТОЩО**

### **СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА НАВКОЛИШНІМ СВІТОМ**

Інколи ми по вуха занурюємося у термінові задачі й не помічаємо світу навколо нас. Ефективні лідери знаходять можливість спостерігати за навколишнім світом, за шепотінням та чутками, які витають навколо фірми. Військове командування називає це «ситуаційною обізнаністю».

Про що говорять люди? Які емоції приховані за їх розмовами? За що люди відчують вдячність? По що вони переймаються, чого бояться? Хто стає впливовішим та набирає сили? Хто втрачає вплив? Чому?

Ви не знайдете мобільного додатку, який допоможе вам з ситуаційною обізнаністю. Вам знадобиться час, витримка та уважність для того, щоби скласти точну картину того, що відбувається. Лідери мають закладати у свій графік час на спілкування та знайомство з людьми, або ж в особистих зустрічах за кавою або шляхом листування, по телефону чи Skype. Вони формують перелік відкритих запитань, які окреслюють можливості чи ідентифікують загрози, наприклад:

- Які виклики стоять перед вашою групою?
- Яким чином змінюється ваш ринок? Ваші конкуренти?
- Що вдало працює у вашій групі? А що не дуже?
- Які існують можливості для росту, які потребують уваги?
- Хто є багатообіцяючим лідером у вашій місцевості?
- Про що переймаються люди у вашій групі?

Уважні лідери створюють інструменти для ефективного споглядання за навколишнім світом, які надають їм інформацію, необхідну для якісного управління. Один мій знайомий керуючий партнер регулярно запрошує

юристів, партнерів та навіть адміністративний персонал на обід невеликими групами по дві-три особи. У той час як багато хто думає, що він «вершить правосуддя» в місцевій бутербродній, насправді все інакше. Він ставить питання, цікавиться ідеями та спокійно аналізує кандидатів на майбутні лідерські позиції. Лідери спочатку спостерігають та слухають, а вже потім формують коаліцію для вирішення важливих питань.

## **РОЗВИТОК МЕРЕЖ**

Звіт Центру творчого лідерства 2014 року під назвою «Мережа лідерів: Як інвестувати свій талант в правильні відносини і в правильний час» наполягає на тому, що побудова міцної мережі є життєво важливою для успіху лідера:

*«Дослідження Центру творчого лідерства визначило проблеми, які спричиняють вигорання лідерів, спонукають до передчасного завершення кар'єри, ведуть до пониження чи звільнення. Серед ключових факторів, які ведуть до вигорання є такі: складнощі в побудові та управлінні командою, проблеми з комунікацією, неспроможність адаптуватися до змін та використовувати мінливе середовище, відсутність бізнесових цілей та необхідність звуження функціональної орієнтації. Лідерська мережа лежить в основі багатьох перелічених проблем.*

*Мережі лежать в основі соціального капіталу - що лідери можуть зробити завдяки та шляхом побудови відносин з іншими. Люди покращують свій соціальний капітал, коли вони здатні помічати та усвідомлювати значення зв'язків між ними та іншими особами у межах та за межами їх робочого місця. Маючи точне уявлення про функціонування мереж, лідери можуть стратегічно інвестувати час та засоби для створення власної мережі та побудови соціального капіталу, необхідного на кожній стадії їх кар'єри».*

Автори звіту, Філ Вілберн та Крістін Каллен, визначають три якості міцної мережі. По-перше, вона має бути відкритою, що означає те, що мережа має бути «структурно диверсифікованою». Не кожен в мережі має знати один одного особисто. Відкрита мережа живиться різними потоками інформації, різними точками зору та спеціальними знаннями, та відкриває нові можливості та потенційні загрози.

Мережа також має бути різноплановою. Вона повинна мати зв'язки, які перетинають кордони всіх видів: географічні, галузеві, професійні, клієнтські, контакти в бізнесі та промисловості, внутрішніх радників та зовнішніх консультантів. Різнопланова мережа викликає довіру та має вплив у межах всієї організації.

Врешті решт, мережа повинна мати глибину. Вона повинна бути побудована на якісних взаємовідносинах, які побудовані на взаємній довірі, вільному обміні інформацією та доступі до ресурсів та навичок, з людьми, які мають різний досвід та кваліфікацію.

Лідери, які створюють мережі, завжди ставлять перед собою питання на зразок:

- З ким я маю побудувати нові відносини?
- З ким я маю зміцнити відносини?
- Як я можу розширити та поглибити існуючий зв'язок - наприклад, відкрити нові теми для обговорення?
- Як я можу більше розповісти про себе іншим, щоб побудувати відносини, основані на довірі та щирості?
- Що я можу зробити, щоб бути більш чутливим та уважним до інших?
- Що я можу зробити, щоб допомогти іншим?

Лідери, які концентруються на побудові сильної мережі, отримують вигоду від зміцнення довіри та взаємодії в межах всієї організації, підсилюють свій вплив та здатність впроваджувати довготривалі зміни.

### ПОШИРЕННЯ ВПЛИВУ

Одним і визначень впливу є «здатність особисто впливати на дії, рішення, переконання та думки інших людей». В унікальній корпоративній структурі, яку ми називаємо партнерством, де формальний розподіл повноважень не обов'язково прирівнюється до реальної влади, здатність впливати на інших людей є критично важливим навиком для керівників юридичних фірм.

Існують три можливі реакції у відповідь на вчинення впливу. Перша реакція – *супротив*, яка характеризується мінімальною віддачею, нульовими зусиллями та високою можливістю конфлікту. Наступна реакція – *підпорядкування*, яка характеризується середнім рівнем віддачі та мінімальними зусиллями. І третій вид реакції є безпосередня *підтримка*, яка характеризується ентузіазмом та високим рівнем докладання зусиль. Інколи вам буде достатньо лише підпорядкування, наприклад, у випадку, коли потрібно вчасно подавати звітність. Важливо уникати поширення сильного супротиву, а для успішної реалізації ініціатив вам знадобиться високий рівень підтримки. У першому випуску журналу «Нейролідерство», який побачив світ у 2008 році, Девід Рок зазначає, що соціальна поведінка, включаючи й процес ухвалення рішень, керується зведенням до мінімуму загроз та досягнення максимуму переваг у п'яти сферах:

- **Статус (Status)** – наша відносна значимість для інших.
- **Визначеність (Certainty)** – наша впевненість у майбутньому.
- **Автономія (Autonomy)** – наше відчуття контролю над подіями та можливість вибору.
- **Пов'язаність (Relatedness)** – наше відчуття безпеки та довіри по відношенню один до одного.
- **Справедливість (Fairness)** – наше відчуття справедливого обміну з іншими людьми (наявність рівноваги).

Модель **SCARF** побудована на основі контрастних реакцій «бери або тікай». Для того, щоб справляти вплив над іншою особою, вам потрібно одночасно збільшити переваги (нагорода або вигода) та зменшити загрози втрати статусу, визначеності, автономії, пов'язаності та справедливого ставлення. Наприклад, під час запуску нової ініціативи, уникайте порівняння роботи підлеглих на людях та не ставте під сумнів справедливість чиєїсь винагороди.

Натомість, подумайте над тим, як підсилити публічне визнання досягнень та наділити більшим об'ємом повноважень, таким чином, збільшуючи нагороду в статусі.

Розглядаючи свій план розвитку лідерства та важливість отримання підтримки вашим ініціативам, подумайте над тим, як би ви могли зменшити ризики виникнення загроз для статусу, визначеності, автономії, пов'язаності та справедливого ставлення у колег чи підлеглих. Як би ви могли збільшити для них нагороди в зазначених цих сферах в обмін на підтримку ваших ідей? Що вони отримають від підтримки ваших ідей?

Джей Конгер, професор, який викладає курс «Лідерство» в Коледжі Клермонт МакКенна, окреслив таку стратегію для переконання інших в статті під назвою «Необхідне мистецтво переконання» ("The Necessary Art of Persuasion"), яка була опублікована ще у 1998 році в *Harvard Business Review*. Я переконливо раджу вам її прочитати.

1. *Зміцнюйте рівень довіри.* Цей показник є лакмусовим папірцем, який визначає, як люди сприймають ваші переконання/ідеї та наскільки міцним є зв'язок людей з вами. Докладіть зусиль для побудови міцних взаємовідносин та зосередьтеся на зміцненні довіри, чесності та відвертості.
2. *Знайдіть спільний знаменник.* Опишіть свою позицію з того боку, який краще демонструє переваги для вашої цільової аудиторії. Погляньте на них з точки зору іншої особи. Чим її можна зацікавити?
3. *Надайте докази.* Дійте за аналогією з судовим розглядом. Наведіть факти, цифри, та не забудьте про метафори.
4. *Використовуйте емоційний зв'язок.* Продемонструйте емоційну відданість, але не заходьте занадто далеко. Поцікавтеся, «Що буде у випадку, якщо...» та «Уявіть собі, що...». Використовуйте яскраві епітети та порівняння.

Пам'ятайте, що людей можна переконати не сухими фактами, а формою їх подачі. Вони спершу хочуть знати відповідь на питання «навіщо?», а не «яким чином?».

## ІНІЦІЮВАННЯ ЗМІН

Лідерські навички споглядання за навколишнім світом, розвиток сильних мереж та збільшення впливу є надзвичайно важливими передумовами для ініціювання змін.

Врешті решт, зміни є Святим Граалем лідерства. Нам не потрібні лідери, які підтримують «статус кво». Зміни оточують нас звідусіль. Клієнти постійно змінюють підходи в тому, як вони обирають та замовляють юридичні послуги. Технологічні зміни впливають на те, як ми надаємо послуги. Конкуренти постійно змінюють спектр послуг, спосіб їх надання та встановлення вартості для клієнта.

Щоб стати справжніми лідерами, адвокати мають стати провідниками змін у своїх організаціях. Джим Кузес (Jim Kouzes) та Баррі Поснер (Barry Posner), автори надзвичайно популярної книги під назвою «Виклики лідерства» (*The Leadership Challenge*), говорять таким чином:

“Увага лідера має бути зосереджена меншою мірою на рутинних діях, а в значно більшій мірі на тому, що ще не було випробувано чи застосовано. Лідери завжди мають ставити питання...”

- Що далі?
- Що нового?
- Що краще?

Ось де шлях до майбутнього».

Лідери, які є провідниками змін, орієнтуються на майбутнє. Вони не застряють у минулому («Ми завжди так робили»). Також вони не тонуть в рутині поточних справ, вирішуючи лише внутрішні проблеми та гасячи пожежі. Натомість, вони постійно цікавляться «Що далі?» «Що краще?».

Лідери ініціюють та підтримують технологічні розробки та дослідження в межах компанії, шукаючи шляхи покращення надання послуг та задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів.

Саме так. Кожна фірма повинна мати свій департамент з інновацій та розвитку.

Ми є свідками низки цікавих знахідок за результатами нещодавніх розробок у сфері надання юридичних послуг, серед яких:

- **SeyfarthLean** – відзначена нагородою модель роботи з клієнтами, розроблена компанією Сейфарт Шоу (Seyfarth Shaw), яка збільшує ефективність, зменшує затрати та покращує співпрацю та комунікацію між клієнтом та радником. Який клієнт відмовився би від такого?
- Проект **Tremaine's De Novo**, розроблений Девісом Райтом (Davis Wright), який застосовує новітні технології, аналіз даних та науковий підхід до оптимізації процесів задля зменшення вартості та строків виконання масштабних юридичних проектів.
- Технологічна платформа **NextLaw Labs**, впроваджена компанією Dentons, яка покращує взаємодію з клієнтами, зменшує затрати та допомагає нівелювати складнощі, які виникають у роботі з різними юрисдикціями та часовими зонами.

Для того, щоб стати провідником змін, потрібне чітке та ясне бачення та здатність залучати до своєї мережі послідовників, які поділятимуть ваші ідеї. Ініціювання змін не під силу слабким духом. Цей процес потребує сили волі та наполегливості. Водночас, ініціювання змін є сенсом життя лідерів.

Юридичні компанії та професія в цілому потребують лідерів, які мають сили та бажання кинути виклик багатьом проблемам сьогодення, включаючи формування різнобарвного колективу, який може адаптуватись до унікальних цілей та стилю роботи покоління Мілленіалів, задовольняючи потреби клієнтів в отриманні покращених послуг за менші кошти і т.д.

## **ПРАКТИКА ЛІДЕРСТВА**

Лідерство – це навичка. Це як смаження млинців. Як-то кажуть, перший млинець грудкою. Спершу результати можуть бути дещо неохайними і не дуже смачними, але з часом та натхненням ви навчитеся робити все як слід. Намагайтеся практикувати ці навички – споглядайте за навколишнім середовищем, розвивайте власні мережі, поширюйте свій вплив та ініціюйте зміни. Оберіть, один або два навички, які ви готові спробувати вже сьогодні. Практикуйте щодня і результати вас здивують.

---