

Высокоэффективный юрист: пять управленческих приемов по Эндрю Гроуву

Когда сотрудники срывают дедлайны, руководители часто боятся требовать результат, чтобы не портить отношения с коллективом. Управляющий партнер юридической фирмы «Башилов, Носков и Партнеры»

Игорь Носков разобрал пять рекомендаций директора Intel, которые помогут перестроить управление командой.

Руководитель юридического департамента управляет не только правовыми рисками, но и людьми, рабочими процессами, качеством документов и ожиданиями бизнеса. Бывший гендиректор корпорации Intel Эндрю Гроув в книге «Высокоэффективный менеджмент» объяснил, почему нужно ставить эффективность команды выше личного комфорта. Он написал этот путеводитель в 1983 году, однако его методы до сих пор успешно применяют на практике.

Ставьте эффективность выше «дружелюбия». Руководитель не должен добиваться, чтобы все искренне соглашались с ним. Нужно получать от сотрудника максимальную эффективность. Для юристов это означает: регулярная обратная

связь, прозрачные стандарты качества, контроль сроков и результата. Внутренняя «вежливость без требовательности» быстро превращается в просрочки, слабые документы и репутационные риски.

Развивайте людей через сложность и сопротивление. Человек раскрывает свои возможности, когда преодолевает сопротивление. В этом помогают амбициозные задачи. Поручайте сотрудникам готовить позиции по новым категориям споров, отправляйте их на переговоры и заставляйте брать ответственность за защиту доверителя. Если постоянно забирать сложные задачи себе, сотрудники никогда не научатся работать самостоятельно.

Задавайте дополнительные вопросы. Не удовлетворяйтесь первой версией отчета по делу, первым объяснением причины просрочки, первым планом стратегии. Дополнительный вопрос почти всегда вытаскивает «скрытую переменную». Это принцип дидактического менеджмента Эндрю Гроува.

Меряйте результат, а не занятость. Гроув подчеркивает: «...эффективный индикатор будет указывать на результат, а не просто на осуществляемую деятельность». В любой работе опасно оценивать только усердие. Количество сообщений в рабочих чатах, ночные правки договоров и многочасовые созвоны не приносят компании пользу. Всегда нужны метрики результата: утилизация и реализация времени, фактическая стоимость часа консультанта, количество выигранных споров и так далее.

Держите фокус на самоактуализации для защиты от выгорания. Даже о кризисах Гроув мыслит прагматично: «Способ для преодоления кризиса — это стремление к самоактуализации». Для юриста это ясный ответ на вопрос «ради чего я делаю эту работу»: развитие практики, сильные кейсы, наставничество, публикации, влияние на рынок. Когда смысл есть, нагрузка переносится легче; когда смысла нет — выгорание становится системным.

В телеграм-канале «Не вымысел для юристов» о нон-фикшн литературе вы можете узнать еще подробнее. Например, на основе книги «Высокоэффективный менеджмент» я описал, как математический подход к статистике и внедрение маркерных досок в офисе помогают усилить личные навыки управления и точно прогнозировать выручку компании.

