



# Prawnik wewnętrzny: ekspert czy partner biznesowy?

Druga konferencja PSPP  
Warszawa, 17 czerwca 2010 r.

dr Piotr W. Kowalski



*inspire*

TRANSFORMING LEADERS

# Plan wykładu

1. Jak obecnie zmienia się rola prawników wewnętrznych w firmach: przyczyny zmian, ich zakres, oczekiwania zarządów – **rola „partnera biznesowego”**
2. Co oznaczają te zmiany z perspektywy zakresu kompetencji i umiejętności prawników: do czego przygotowuje nas tradycyjna edukacja prawnicza i ścieżka kariery – **rola „eksperta”**
3. Na czym polegają zasadnicze różnice pomiędzy rolą **„partnera biznesowego”** a rolą **„eksperta”**, a gdzie są płaszczyzny wspólne
4. Jak **„ekspert”** może stać się **„partnerem biznesowym”** – najważniejsze bariery w rozwoju i jak sobie z nimi radzić
5. Gdzie jesteśmy na tej drodze od **„eksperta”** do **„partnera biznesowego”** i czy warto na nią wchodzić

# Co wskazuje na zasadniczą zmianę roli prawników wewnętrznych

1. Zmieniło się postrzeganie roli prawnika wewnętrznego (PW) przez zarządy firm – badanie Eversheds „Client Revolution” – 74 % DDP jest postrzeganych jako strategiczni partnerzy
2. Sami dyrektorzy departamentów prawnych (DDP) inaczej postrzegają swoją rolę zarówno wobec zarządów firm jak i prawników zewnętrznych
3. Zmieniły się zasady rekrutacji na stanowisko DDP – w USA kariery prawnika wewnętrznego i zewnętrznego uległy rozdzieleniu - warunkiem zostania DDP jest kilkuletnie doświadczenie jako PW
4. Zmiana umiejscowienia DDP w hierarchii firmy – Chief Legal Officer (poziom C- level management: CEO, COO, CFO...)
5. Przewidywane kierunki zmian na przyszłość – agencje rekrutacyjne w USA przewidują do 2020 roku 3x wzrost ilości prawników wewnętrznych!

# Powody zmiany roli DDP

1. **Wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w tworzeniu strategii firmy:** kryzys ekonomiczny katalizatorem, zmiana z podejścia „reaktywnego” na „proaktywne”
2. **Programy redukcji i zmiany struktury kosztów:** aktualnie wydatki na prawników zewnętrznych stanowią 60–40 % całego budżetu DDP w USA, analitycy przewidują zmniejszenie do 30–20 % w następnych kilku latach
3. **Rozszerzenie zakresu działania – objęcie przez DDP nowych funkcji korporacyjnych:** corporate governance, etyka w biznesie, społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo
4. **Komplikacja otoczenia prawnego – pochodna globalizacji:** różne rzeczywistości normatywne, kulturowe, społeczne, wzrost znaczenia regulacji ponadnarodowych
5. **Wzrost „regulacyjności” państwa w gospodarce** jako wynik aktualnego kryzysu i poprzednich skandali gospodarczych
6. **Wzrost oczekiwania biznesu wobec prawników w zakresie „wartości dodanej”** – wprowadzenie mierzenia ROI i innych parametrów jakościowych

# Jak zmienia się rola prawników wewnętrznych w firmach – matryca zarządzania ryzykiem



# Jak zwiększyć biznesową wartość dodaną: kluczowe kompetencje partnera biznesowego

1. „systemowość” - masz zawsze „trzech klientów” (osobę, organizację i klientów organizacji)
2. „proaktywność” - samodzielnie obserwuj i wyciągaj wnioski; nie czekaj aż przyjdą do Ciebie
3. „prewencja” - czy zajmujesz się tylko symptomami czy sięgasz do przyczyn
4. „implementacja” - czy moje rozwiązanie zmienia rzeczywistość - rola struktur i procesów
5. „strategiczność” - czy najwięcej czasu, uwagi i energii poświęcam na sprawy naprawdę kluczowe dla firmy
6. „partnerstwo” - jakie mogę otrzymać wsparcie od innych w tym co robię - nie jestem samotną wyspą!

# Partnerstwo biznesowe w praktyce - studium przypadku „Kłopoty z działem HR” (1)

1. Klient (General Counsel (GC) w średniej wielkości sieci supermarketów w Wielkiej Brytanii) postanawia ograniczyć wzrastające z roku na rok koszty procesów pracowniczych rozliczanych po stawkach godzinowych i ustala **stały budżet** dla kancelarii zewnętrznej na **roczną obsługę całości sporów** w tej dziedzinie – 500.000£ (poprzednik rok minus 10 %)
2. Klient jest dla kancelarii strategiczny, więc zlecenie zostaje przyjęte - jednak wzrost liczby sporów i obniżony budżet powoduje **odzyskanie jedynie 50% stawek** przez kancelarię.
3. Rezygnacja ze zlecenia grozi całkowitą utratą klienta – **co robić?!**

# Partnerstwo biznesowe w praktyce - studium przypadku „Kłopoty z działem HR” – rozwiązania (2)

1. GC proponuje Kancelarii przedłużenie kontraktu na kolejne 4 lata i pomoc w pełnym dostępie do personelu HR, żeby ustalić przyczyny tak dużej ilości spraw sądowych oraz stworzyć systemowe rozwiązanie problemu – analiza typów sporów sugerowała GC, że sprawy są symptomem szerszego problemu – dział HR nie korzystał dotychczas ze wsparcia GC (poza sporami).
2. GC tworzy ramy współpracy dla projektu budując relację z dyrektorem HR i wspólną agendę pomiędzy działami na bazie celu biznesowego – obniżenie ilości sporów pracowniczych = wzrost retencji pracowników oraz wyższa satysfakcja i motywacja w pracy.
3. Przeprowadzona przez kancelarie zewnętrzną analiza przyczyn sporów, wsparta wywiadami z menadżerami liniowymi i pracownikami HR, wskazała na kluczowe przyczyny powstawania konfliktów pracowniczych.
4. Rozwiązaniem systemowym okazało się przeprowadzenie szkoleń dla menadżerów liniowych, stworzenie nowych wzorów umów, jasnego regulaminu pracy, wprowadzenie systemu „wczesnego ostrzegania”
5. Po sześciu miesiącach od wprowadzenia nowych rozwiązań ilość sporów spadła o 60%.



# Jakie umiejętności, przekonania i wartości umożliwiają prawnikom stawanie się partnerem biznesowym

- 1. Tworzenie trwałych i opartych na zaufaniu relacji z różnymi współpracownikami** – efektywna komunikacja z różnymi „mapami świata”; budowanie zaufania przez własną wiarygodność, rzetelność, chęć udzielania wsparcia; rozpoznawanie własnych potrzeb i potrzeb innych ludzi
- 2. Widzenie „szerszego obrazka”** – własna ciekawość świata i otwartość na różne doświadczenia; zdolności do obserwacji i szukania głębszych przyczyn; kreatywność i pragmatyczność
- 3. Aktywne branie spraw we własne ręce (postawa przywódcy)** – umiejętność tworzenia szerszej koalicji, by przeprowadzić zmiany w kontekście korporacyjnej polityki
- 4. Myślenie w dłuższym horyzoncie czasowym** – dokąd zmierza firma i rynek na którym działa, jakie są skutki tych zmian, w co warto inwestować czas i energię i jak ustalać długofalowe priorytety
- 5. Tworzenie wspólnoty** – jakie wartości faktycznie działają w moim zespole i jaki jest mój wkład; co daję z siebie innym – jak ich rozwijam i motywuję, jak dzielę się pracą i odpowiedzialnością
- 6. Pragmatyzm, praktyczność, nastawienie na osiągnięcie wymiernych biznesowo efektów** – czy to co robię faktycznie zmienia rzeczywistość, wprowadza nową jakość

# Skąd mam to wszystko umieć?

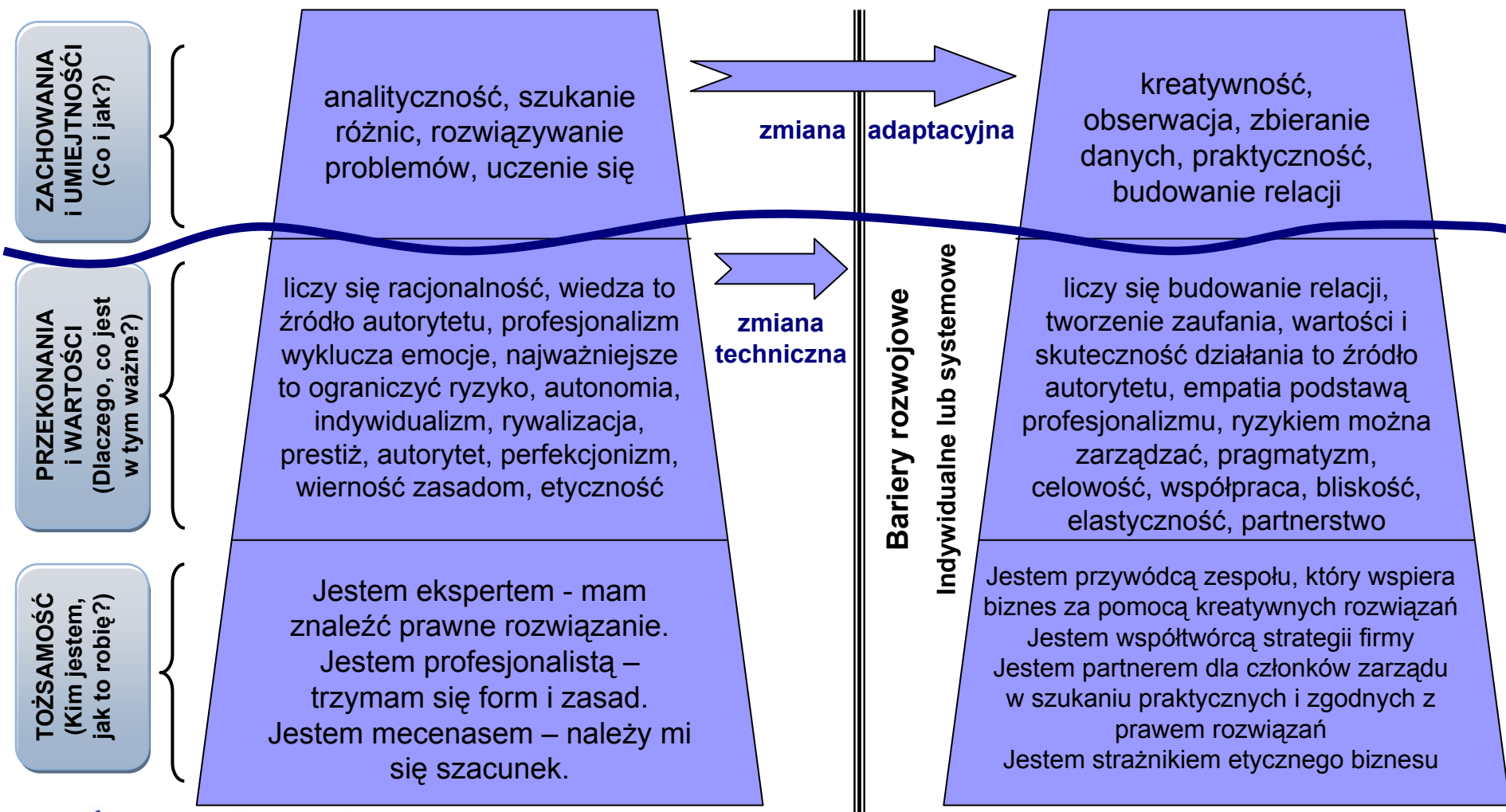
## Tradycyjny Model Kształcenia i rozwoju prawników

1. Podstawą autorytetu i sukcesu jest wiedza oraz kompetencje intelektualne – zdolność do analitycznego myślenia, erudycja, logika, nastawienie na szczegóły, racjonalność argumentacji, perfekcjonizm
2. Nastawienie na indywidualny sukces, autonomię działania i rywalizację – koncentracja na sobie i swojej „mapie świata”
3. Myślenie reaktywne – klient dostarcza fakty, moją odpowiedzialnością jest na tej podstawie dać rozwiązanie normatywne, jeśli fakty lub okoliczności są błędne - to problem klienta!
4. Formalizm – nastawienie na procedury; formalną poprawność, a nie praktyczną efektywność; „sztywny” styl komunikacji – emocje są „nieprofesjonalne”, trzymanie dystansu
5. Sceptycyzm, nieufność - nastawienie na znajdowanie różnic, najgorszych scenariuszy i zagrożeń; minimalizacja ryzyka
6. Ramy zlecenia od klienta wyznaczają ramy rozpatrywanej „czaso-przestrzeni” – interesują nas tylko bezpośrednie skutki i bezpośrednie następstwo czasowe

**To wszystko przygotowuje nas do roli „eksperta”**

# Ekspert i Partner biznesowy to dwie różne mapy świata

## Jak je pogodzić? Jak przejść z jednej do drugiej?



# Jak pokonujemy bariery rozwojowe czyli o DDP, który miał problem z „delegowaniem”

## Czego chcę?

1. Chciałbym potrafić skutecznie delegować – tak przekazywać zadania i odpowiedzialność za ich wykonanie by dostawać gotowe rozwiązania zgodne z ustaleniami
2. Chcę wreszcie zajmować się tym co ważne, a nie tym co pilne, ustalić priorytety i mieć czas na refleksję, a nie ciągły bieg
3. Chcę wychodzić z pracy o ludzkiej porze, mieć czas dla najbliższych i na uprawianie sportu
4. Chcę żeby reszta działu też czuła się odpowiedzialna za ostateczne rezultaty tego co robimy i jak jesteśmy postrzegani w firmie

## Co robię, żeby się nie udało?

1. Nie mam cierpliwości i czasu żeby tak siedzieć i tłumaczyć od A do Z
2. Nie opisuję jasno moich oczekiwań, chcę żeby ludzie się domyślali o co mi chodzi, co jest dla mnie w tym ważne
3. Nie przekazuję pełnego kontekstu sprawy – czego to jest częścią i jak to się ma do celów firmy
4. Trudno jest mi dawać informację zwrotną jak coś jest źle robione, wolę to zabrać i zrobić sam
5. Jak pomyślę ile miałbym się natłumaczyć to już wolę to zrobić sam
6. Brak mi zaufania, że znajdą dobre rozwiązanie całkiem na własną rękę, już wolę im dać rozwiązanie i niech dorobią resztę

Razem 21 skutecznych sposobów żeby nie osiągnąć tego co bardzo chcemy !

## Czego się obawiam?

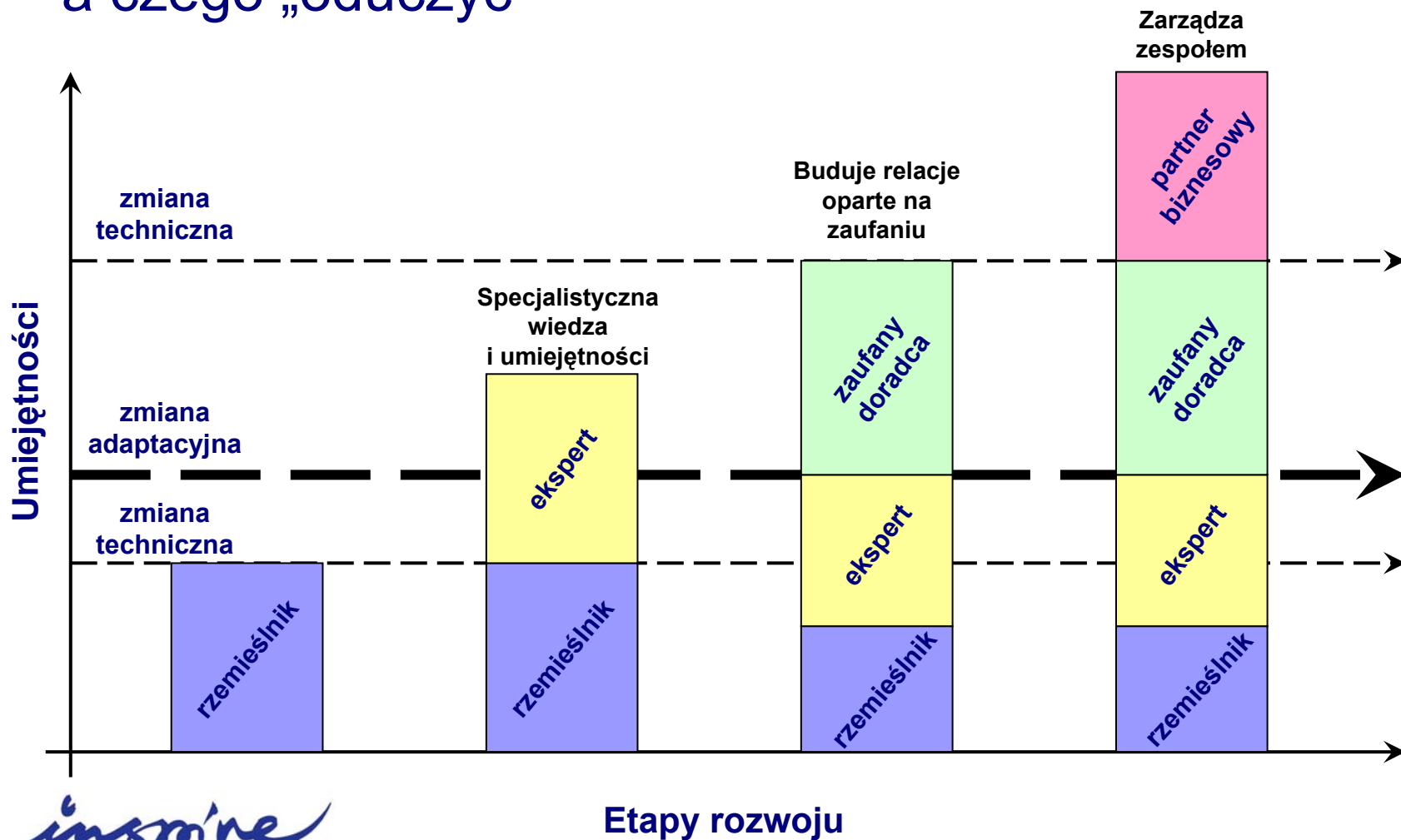
1. Zamiast robić to na czym się dobrze znam (rozwiązywaniu problemów) będę robił coś co jest nowe i budzi niepewność
2. Przeszanę się rozwijać jako ekspert – nie po to skończyłem studia i aplikację, żeby zajmować się jakimś zarządzaniem
3. Nie potrafię sobie radzić z trudnymi emocjami, czasami jak dostaje coś całkiem innego niż chciałem czuję wściekłość, gdy muszę krytykować pracę innych. Oni często też odbierają to emocjonalnie
4. Jeśli przekazuje im odpowiedzialność i dam wolną rękę w szukaniu rozwiązań, to zawalimy terminy jak przyjdą z czymś bez sensu

## Jakie za tym stoi fundamentalne przekonanie?

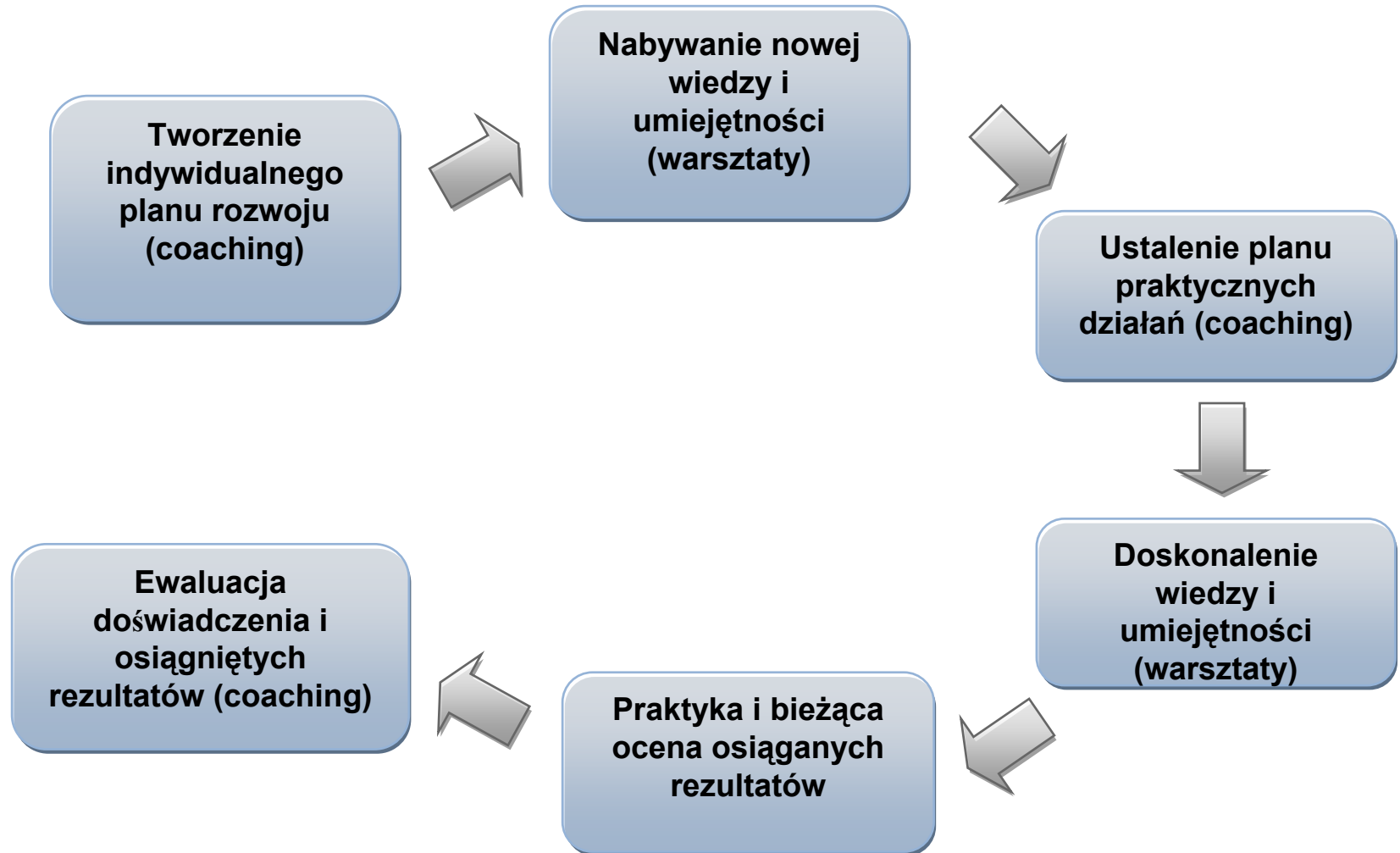
Źródłem mojego autorytetu i powodem tego, że zostałem ich szefem jest to, że jestem najlepszym ekspertem z nich wszystkich.

O mojej wartości w firmie decyduje to co potrafię jako prawnik!

# Model drogi rozwojowej od eksperta do partnera biznesowego – czego muszę się „nauczyć” a czego „oduczyć”



# Nauka przez refleksję i działanie (action inquiry)



Gdzie jestem teraz na tej drodze?  
(i czy jest to droga dla mnie?)



**EKSPERT**

**PARTNER  
BIZNESOWY**

# Dziękuję za uwagę.

dr Piotr W. Kowalski  
*managing partner & executive coach*



TRANSFORMING LEADERS

✉ Lisa Kuli 8, 01-512 Warszawa

☎ 0048 22 8392769

📱 0048504007971

@ piotr.kowalski@thecoach.pl

🌐 www.thecoach.pl



TRANSFORMING LEADERS

[www.thecoach.pl](http://www.thecoach.pl)