



Profesia de avocat - a fi sau a nu fi

De ce nu dorm avocații noaptea



Ayala Reuven Lelong

Consultant KPMG, expert în viitorul muncii



Mădălina Racovițan

Partener, Head of People Services, KPMG România

În ultimul deceniu, realitatea firmelor de avocatură s-a schimbat dramatic și va continua să se schimbe într-un ritm accelerat și în următorii ani. Unii experți în studiul viitorului au mers atât de departe încât au prezis dispariția acestei profesii. Liderii firmelor de avocatură din întreaga lume simt în fiecare zi că regulile jocului s-au schimbat, iar succesul din trecut, sau reputația companiilor pe care le conduc, nu garantează succesul și în viitor.

Există zece factori care au creat aceste „ape turbulente” pe care trebuie să navigheze în zilele noastre societățile de avocatură și care țin liderii acestora treji noaptea:

Motivul 1: tehnologia schimbă regulile jocului!

Ca și în cazul altor profesii din domeniul consultanței, progresele din tehnologia informației și Big Data pot avea un impact dramatic asupra firmelor de avocatură. În cazul multor servicii oferite

în prezent de firmele de avocatură, progresul tehnologic va afecta dramatic onorariile, conducând la scăderi semnificative.

Un exemplu clar este introducerea sistemului ROSS – primul avocat digital. Una dintre firmele care au anunțat deja utilizarea acestui sistem este Baker & Hostetler, o prestigioasă societate de avocatură din SUA. Ross este capabil să scaneze un volum mare de informații, să identifice conexiuni pe baza legislației în vigoare și chiar să răspundă la întrebări specifice, formulând răspunsuri, însoțite de trimiteri la legislația în vigoare, jurisprudență și surse anexe, după ce parcurge baza lui de date juridice.

Motivul 2: Concurența pentru fiecare client devine tot mai acerbă; clienții nu sunt loiali unei firme, ei vor să primească mai mult și să ofere mai puțin!

Zilele în care clienții veneau la firmele de avocatură și acceptau tarife orare mari sau bugete de timp extinse au luat sfârșit. Concurența agresivă din piață și dorința clienților din ziua de azi de a obține mai multă valoare adăugată pentru onorariile plătite, pune pe agenda firmelor de avocatură o nouă provocare. Dacă un client simte că ceea ce primește din partea firmei este un serviciu de bază, fără mari diferențe față de ce ar primi de la concurență, atunci acesta va căuta cea mai ieftină ofertă. Managerii și partenerii de astăzi trebuie să fie mult mai proactivi, să abordeze sectoare noi și să utilizeze metode moderne de marketing,

Generațiile Y și Z – nu reușim să îi înțelegem și nici ei pe noi!

să conștientizeze că pentru a oferi valoare adăugată trebuie să cunoască mai bine clientul și industria din care face parte. Proactivi, creativi și inovatori - provocarea vine din lipsa setului de abilități adecvate și a motivației de a realiza aceste lucruri.

Motivul 3: Generațiile Y și Z – nu reușim să îi înțelegem și nici ei pe noi!

Cu toții am fost martorii unei schimbări majore a lumii muncii după intrarea generației Y în organizații, iar această schimbare continuă, pe măsură ce generația Z începe să intre pe piața muncii. Aceste două generații au nevoie de motivație, au o gândire globală, sunt antreprenoriale, atrase de schimbare și trec cu ușurință de la un loc de muncă la altul. Firmele de avocatură trebuie să dezvolte procese strategice de atragere, promovare și retenție a celor mai bune talente în organizație și de susținere a unui nivel crescut de entuziasm și motivație. În plus, aceste generații nu intenționează să aștepte 15 ani până să fie promovate parteneri. Partenerii Coordonatori înțeleg că nu mai pot stabili salarii și promovări după vechile rețete, iar pentru a atrage și reține talentul, trebuie să creeze o declarație de valoare - value proposition - de succes, dar și să fie mai flexibili cu privire la nevoile și dorințele angajaților.

Motivul 4: Partenerii din firma mea refuză schimbarea!

Orice persoană familiară cu profesia știe că aceasta este destul de conservatoare și mai degrabă rezistentă la schimbare. Mulți parteneri se consideră experți respectați în aria lor de activitate. Adesea, nu conștientizează că lumea se schimbă în jurul lor și că ei trebuie să se adapteze noii ere a muncii. Nu contează că toate semnalele de alarmă sunt trase – acești parteneri încă rezistă schimbării, și fac tot ce pot pentru a rămâne în zona lor de confort, fără să recunoască faptul că organizațiile care nu planifică pentru viitor, nu se pregătesc pentru noua eră a muncii și nu investesc în ariile potrivite, vor dispărea. Cu toate acestea, conducerea multor astfel de firme încă nu

știe cum să gestioneze conservatorismul și rigiditatea partenerilor și să îi încurajeze să iasă din zona de confort.

Motivul 5: Organizațiile își înființează propriile departamente juridice.

Multe organizații care au folosit serviciile firmelor de avocatură au realizat că este mai ieftin să își angajeze proprii specialiști. Firmele de avocatură trebuie să depună astăzi mai mult efort pentru a demonstra că avocații lor pot oferi valoare adăugată față de ceea ce pot obține organizațiile lucrând doar cu specialiștii interni. Aceștia trebuie să fie ageri, creativi și inovatori și să aibă o perspectivă cât mai largă, dar în același timp aprofundată. Nu toți partenerii sunt, însă, în această situație.

Motivul 6: Cultura noastră organizațională a rămas în secolul al 19-lea!

Organizațiile globale de succes au ajuns la concluzia că factorul care îi diferențiază cel mai mult față de concurență este cultura organizațională. Provocarea pentru cele mai multe organizații este să construiască o cultură organizațională în care angajații să se simtă importanți și să își dorească să depună toate eforturile pentru clienții lor; o cultură a transparenței, a relațiilor pozitive, a muncii în echipă și a grijii față de bunăstarea managerilor și a angajaților; o cultură organizațională în care creativitatea și inovația sunt foarte importante. Mulți executivi înțeleg că actuala cultură organizațională este departe de cea pe care doresc să o construiască, cât de repede posibil. Cu toate acestea, fiind vorba de o schimbare semnificativă, mulți eșuează în a convinge ceilalți parteneri de importanța culturii organizaționale.

Motivul 7: Nu am partenerii și managerii cu setul de abilități necesare în noua eră a muncii!

Dacă în trecut, managerii și partenerii erau promovați datorită abilităților profesionale, astăzi, aceste abilități nu mai sunt suficiente. În lumea de azi învățarea continuă reprezintă cheia succesului pentru parteneri și manageri. Fiecare partener trebuie să își

dezvolte abilități în cinci arii, pentru a deveni un „consultant complet”: prima arie o reprezintă, bineînțeles, expertiza profesională. A doua arie este reprezentată de domeniul business și marketing – zilele în care clienții veneau singuri, au luat sfârșit. Astăzi, fiecare partener trebuie să iasă din zona de confort și să își dezvolte un set de abilități, să devină om de marketing și un consultant de încredere pentru clienții actuali sau viitori. Cea de-a treia arie o reprezintă inteligența emoțională, ce include abilități precum înțelegerea propriilor emoții, empatie, flexibilitate în gândire și comportament, determinare și motivație. Cea de-a patra arie o reprezintă tehnologia. Avocatii vor trebui să fie utilizatori activi ai tehnologiilor existente sau chiar să inventeze noi tehnologii. Ultima arie o reprezintă leadership-ul – un partener trebuie să devină un lider care să inspire avocatii și să îi motiveze pentru a își atinge potențialul maxim. Executivii firmelor de avocatură din toată lumea simt că există un deficit major al abilităților care definesc un „consultant complet”, abilități critice pentru succes în noua eră a muncii. Totodată, executivii consideră că mulți parteneri au o „mentalitate închisă”, ceea ce pune piedici în calea dezvoltării acestui set de abilități.

Motivul 8: Nu avem forța motrice internă: viziune, valori, misiune.

„Povestea” fiecărei organizații include trei părți: 1. Misiunea – cine suntem? De ce suntem aici? 2. Viziunea – încotro ne îndreptăm? 3. Valori – care sunt elementele care ne ghidează pe tot parcursul drumului?

Mulți parteneri nu înțeleg importanța acestor factori și îi tratează cu cinism. Organizațiile globale de succes afirmă însă că „povestea” organizației reprezintă forța motrice a acesteia, într-o realitate a „apelor turbulente” și a schimbării permanente. Majoritatea executivilor înțeleg importanța creării unei „povești” a organizației, însă nu știu cum

să o creeze și, mai mult, cum să o pună în aplicare, astfel încât să fie îmbrățișată de angajați și de parteneri.

Motivul 9 - Am ajuns la finalul erei shareholderilor!

Lumea business-ului s-a schimbat, este sfârșitul erei shareholderilor și suntem martorii unei noi ere – cea a stakeholderilor. În trecut, managerii gândeau mai degrabă pe termen scurt, urmărind obținerea de rezultate rapide pentru shareholderi, partenerii lor. O nouă eră începe. În această eră, organizațiile care vor avea succes pe termen lung sunt cele care au în vedere toți stakeholderii – angajați, furnizori și comunitate.

Motivul 10 - Nu am nicio idee de unde să încep!

Limbajul secolului 21 este încă străin pentru unii lideri. Multe din concepte precum: cultură organizațională, viziune, misiune, inovație și inteligență emoțională reprezintă încă un limbaj greu de înțeles. Mulți Parteneri Coordonatori simt că nu știu de unde să înceapă schimbarea și, prin urmare, rămân încă blocați în trecut. În același timp, ei realizează că timpul pe care îl au la dispoziție pentru a se pregăti pentru viitor este limitat, clepsidra a fost deja întoarsă. Richard Susskind, autorul unor cărți de referință despre viitorul profesiei prezice că profesia de avocat nu va dispărea, însă, în următorul deceniu, cei care nu au început să facă pași în direcția transformării, vor avea dificultăți în a supraviețui. Pe de altă parte, organizațiile de succes vor adopta noile tehnologii, vor crea culturi organizaționale de succes, vor determina partenerii și managerii să își dezvolte setul complet de competențe necesare unui consultant, și vor oferi acea value proposition de success, atât angajaților și cât și clienților lor. Întrebarea care rămâne încă valabilă este: cum pot fi realizate toate acestea?

Despre autori...

Ayala Reuven Lelong este expert în domeniul viitorului muncii și coordonează procese strategice în Israel și la nivel global, oferind asistență firmelor de consultanță și organizațiilor, cu scopul de a se adapta noii ere a muncii. Ayala a dezvoltat instrumente de măsurare și evaluare care identifică gradul de pregătire al organizațiilor pentru noua eră a muncii, cât și modele pentru dezvoltarea abilităților de succes în secolul 21 sau crearea unei culturi organizaționale de succes, care să fie adecvată noii realități. În ultimii ani, a publicat trei cărți, bazate pe procese aprofundate de transformare ale organizațiilor cu care a colaborat: *White Water Paddling - Success in the 21st Century*, *Being Tomorrow's Doctor - Journey on Five Continents* și *Riding the White Water Rapids - The Story of My Success at KPMG*.

Mădălina Racovițan este Partener în cadrul KPMG în România și liderul diviziei People Services, divizie ce reunește servicii de mobilitate globală, salarizare, consultanță fiscală și juridică cu privire la relațiile de muncă și consultanță în domeniul resurselor umane. Viitorul muncii este o arie cheie de interes pentru Mădălina, pe marginea căreia a dezvoltat o suită de servicii, cu scopul de a oferi asistență clienților în gestionarea provocărilor specifice secolului 21. KPMG oferă soluții pentru atragerea, dezvoltarea și retenția personalului, precum și soluții din sfera dezvoltării organizaționale (cultură organizațională, managementul schimbării, dezvoltare organizațională și eficacitate, managementul performanței).

Contact

Mădălina Racovițan

Partner, Head of People Services

Email: mracovitan@kpmg.com

KPMG in Romania

Bucharest

Victoria Business Park
DN1, Bucuresti Ploiesti Road,
no. 69 - 71 Sector 1, Bucharest
013685, Romania

Tel: +40 372 377 800

Fax: +40 372 377 700

Email: kpmgro@kpmg.ro

Web: www.kpmg.ro

kpmg.com/socialmedia



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2017 KPMG Romania S.R.L., a Romanian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Romania.