



KRAJOWA IZBA  
RADCÓW PRAWNYCH

# Indywidualne kancelarie radców prawnych w czasie kryzysu. Co robić?

Ryszard Sowiński, prof. WSB

## Spis treści

---

Wstęp	4
Rekomendacje	8
1. Finanse	9
2. Relacje z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi	13
3. Cyfrowa transformacja kancelarii	16
4. Usługi	18
5. Promocja i sprzedaż	19
6. Zarządzanie stresem	21
7. Rozwój umiejętności biznesowych	23
8. Strategia	24
Autor badania	25
Bibliografia	26





Maciej Bobrowicz

Prezes Krajowej Rady  
Radców Prawnych

Koleżanki i koledzy, członkowie samorządu radców prawnych,

rynek prawniczy w Polsce i funkcjonujące na nim kancelarie radców prawnych stoją przed wyjątkowym wyzwaniem. Zwiększająca się konkurencja na rynku, nowe technologie i częste zmiany w prawie powodują, iż ważnym staje się pytanie: jak działać na rynku?

Dlatego Krajowa Rada Radców Prawnych postanowiła przygotować opracowanie dotyczące strategii konkurowania indywidualnych kancelarii radców prawnych, które odpowiedzieć ma na pytanie, jak rozwijać swoje praktyki w konkurencyjnym otoczeniu.

Musimy stanąć twarzą w twarz z wyzwaniem. Rolą KRRP jest pokazywanie możliwych dróg. Mam nadzieję, że raport ten dostarczy Państwu nie tylko interesującej wiedzy na temat obecnego stanu rynku, ale przede wszystkim dostarczy rekomendacji dotyczących działań zmierzających do zwiększenia konkurencyjności radców prawnych.

Raport potwierdza, że klienci oczekują od nas skuteczności, umiejętności biznesowych, możliwości pozasądowego rozwiązania sporu, umiejętności negocjacyjnych oraz dobrej komunikacji i umiejętności wykorzystywania mediów społecznościowych. Nowe kompetencje i role prawników będą powstawały dzięki łączeniu tradycyjnych kompetencji zawodowych z kompetencjami w często odległych od prawa dziedzinach. Wygrywać będą prawnicy uzupełniający wiedzę, wyposażeni w umiejętności miękkie oraz potrafiący wykorzystywać nowe technologie.

Jesteśmy na progu zmian. Każda zmiana to wyzwanie i szansa. Od nas zależy, jaką pójdziemy drogą i czy osiągniemy sukces na rynku. Wierzę, że dzięki temu raportowi będzie to możliwe. Jestem przekonany, że będzie źródłem inspiracji i pomysłów dla wielu radców prawnych.

Maciej Bobrowicz  
Prezes Krajowej Rady Radców Prawnych

## Wstęp



Ryszard Sowiński, prof. WSB

doradca kancelarii prawnych  
w obszarze strategii  
i zarządzania

Poradnik powstał z myślą o radcach prawnych prowadzących kancelarie indywidualne (do 5 prawników), którzy zmagają się ze skutkami pandemii i kryzysu gospodarczego.

Co robić w obecnej sytuacji? Jak zarządzać finansami? Jak pozyskiwać zlecenia? Jak zarządzać relacjami z klientami i zespołem? Jak zarządzać stresem? Jak przetrwać najtrudniejszy czas pierwszych miesięcy kryzysu? To pytania na dziś.

Wkrótce, gdy minie najgorsze, prawnicy staną przed koniecznością odpowiedzi na kolejne pytania. Na ile dotychczasowe metody działania zapewnią sukces kancelarii w kolejnych latach? Jak zmieni się otoczenie? Co należy zmienić w funkcjonowaniu kancelarii? Jakich umiejętności warto się nauczyć? Jakich wykształcić nawyki?

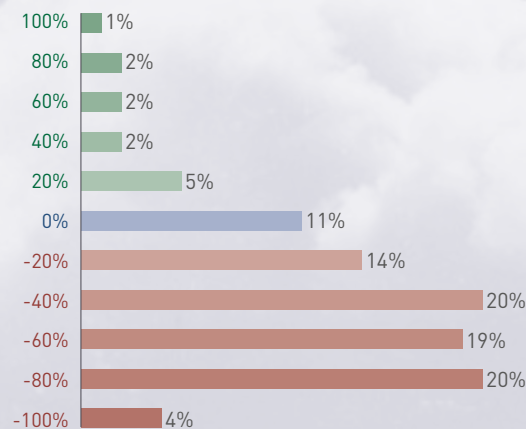
Obecna sytuacja na rynku usług prawnych jest zła.

Trudności, których doświadczają kancelarie są powszechne i poważne - obejmują prawie całą branżę prawniczą. Kryzys dotyka zarówno kancelarie indywidualne, jak i wieloosobowe, kancelarie obsługujące biznes i klientów indywidualnych, kancelarie o profilu ogólnym i te wyspecjalizowane. Szczególnie trudna sytuacja panuje w kancelariach, które:

- prowadzą dużą liczbę procesów sądowych,
- świadczą usługi w branżach najbardziej dotkniętych kryzysem,
- wyspecjalizowały się w usługach, na które zmalął popyt,
- są uzależnione od przychodów kluczowego klienta, który odczuwa skutki kryzysu.

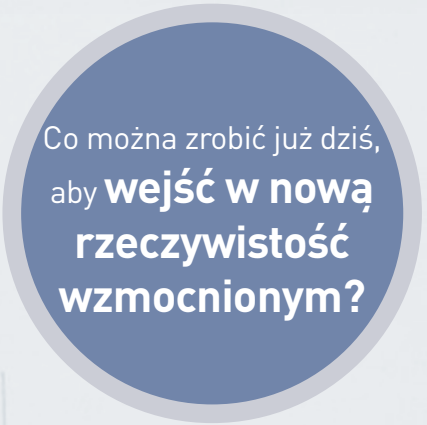
Właściciele kancelarii zapytani w kwietniu 2020 roku o przewidywaną skalę zmian przychodów w okresie najbliższych 2 miesięcy podawali pesymistyczne prognozy.

Rys. 1. Przewidywana skala zmian przychodów kancelarii w okresie najbliższych 2 miesięcy



źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań 600 kancelarii prawnych przeprowadzonych w dniach 31 marca - 16 kwietnia 2020 r. <sup>1</sup>





Co można zrobić już dziś,  
aby **wejść w nową  
rzeczywistość  
wzmocnionym?**

Prawnicy pytani o zachowania klientów, odpowiadali że:

- zainteresowanie usługami kancelarii ze strony klientów indywidualnych zmalało lub zdecydowanie zmalało (69% odpowiedzi),
- zaobserwowano także spadek zainteresowania usługami kancelarii ze strony klientów instytucjonalnych (51%),
- klienci instytucjonalni przestali zlecać nowe sprawy (38%), wstrzymują wcześniej złożone zlecenia (29%), opóźniają płatności faktur (28%), negocjują wynagrodzenie (12%) lub rozwiązują umowę z kancelarią (6%).

W wielu wypowiedziach respondentów pojawia się wątek bankructwa, likwidacji kancelarii, czy zmiany zawodu. Prawie połowa kancelarii planowała zmniejszenie zatrudnienia prawników lub redukcję ich wynagrodzeń. Te, podsycane negatywnymi emocjami, pesymistyczne wizje przyszłości mogą być wyolbrzymione. Nie ma jednak wątpliwości, że kryzys jest dla prawników dużym wyzwaniem.

Reakcja kancelarii na trudną sytuację jest zróżnicowana. Niektóre kancelarie przyjęły **bierną postawę** - oczekują na rozwój wypadków i wykorzystują wolny czas wyłącznie na porządkowanie zaległych spraw i odpoczynek. W innych kancelariach nastąpiła **mobilizacja** i poszukiwanie aktywnych form radzenia sobie z trudnościami. Jaka będzie zdolność konkurencyjna jednych i drugich kancelarii, gdy kryzys się skończy?

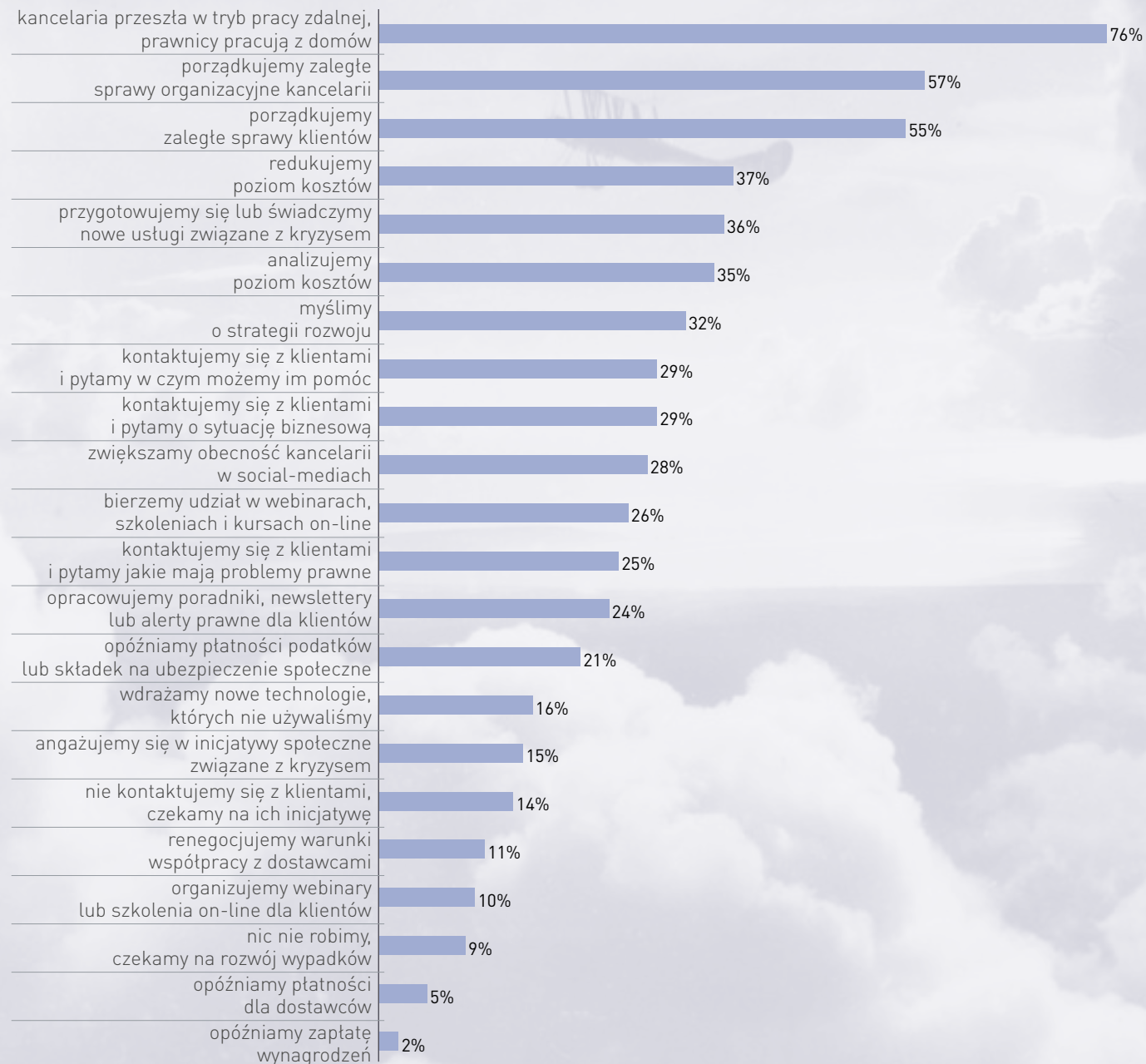
**Sytuacja już niedługo zacznie się zmieniać.**

Po okresie szoku wywołanego nieoczekiwanymi okolicznościami, klienci zaczną działać i uczyć się funkcjonowania w nowej rzeczywistości. To będzie generowało nowe potrzeby obsługi prawnej. Sądy powrócą do orzekania. Wzrośnie popularność niektórych usług prawniczych, inne będą cieszyć się mniejszym zainteresowaniem. Klienci indywidualni zaczną ponownie nawiązywać kontakty z prawnikami. Klienci instytucjonalni będą aktualizować swoje strategie biznesowe. Zmieniają się sposoby komunikacji. Wzrośnie presja cenowa. Pogłębi się trend wirtualizacji działalności. Te i cały szereg innych zjawisk, które najprawdopodobniej wystąpią w czasie po pandemii, stawia prawników przed strategicznymi wyzwaniami. Dotyczy to szczególnie kancelarii, które przed kryzysem zaniedbały działań rozwojowych i wymagają dziś stworzenia strategii naprawczej i modernizacji.

Co można zrobić już dziś, aby wejść w nową rzeczywistość wzmocnionym i móc powiedzieć, że kancelaria dobrze wykorzystwała trudny czas pandemii i kryzysu?

Część kancelarii przyjęła bierną postawę wobec kryzysu.  
**W innych nastąpiła mobilizacja.**  
 Kto wyjdzie z tego wzmocniony?

Rys. 2 Działania podejmowane przez kancelarie w czasie kryzysu



źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań<sup>2</sup>





## Lista szans

wynikających z kryzysu  
**jest znacznie**  
**dłuższa** niż liczba  
zagrożeń.

Oprócz licznych zagrożeń prawnicy dostrzegają wiele długoterminowych szans wynikających z kryzysu.

Wielu z nich podkreśla, że po zakończeniu kryzysu praca będzie bardziej efektywna, a komunikacja łatwiejsza. Upatrują w kryzysie szans na wzmocnienie marki, wzmocnienie relacji z klientami, integrację zespołu, pozyskanie nowych klientów i rozwój usług. Respondenci, pytani o szanse, jakie dostrzegają w sytuacji kryzysowej wymieniali, między innymi (w kolejności alfabetycznej):

- łatwiejszą rekrutację, rynek pracodawcy,
- motywację do zmiany zawodu,
- nabycie nowych umiejętności,
- nawiązanie współpracy z klientami, którzy nie korzystali dotąd z pomocy prawnej,
- nowe potrzeby klientów,
- nowe regulacje,
- nowy poziom zaufania dotychczasowych klientów, wzmocnienie relacji z klientami,
- odcięcie się od nierentownych klientów,
- oswojenie się klientów z pracą zdalną,
- otwarcie się klientów na kontakty z prawnikami,
- poprawę organizacji pracy
- poprawę relacji z zespołem,
- popularyzację pracy zdalnej i redukcję kosztów biura,
- restrukturyzację kancelarii,
- spadek konkurencji,
- szansę na pokazanie klientom wartości i użyteczności usług prawniczych,
- transformację cyfrową.

- umocnienie pozycji na rynku.
- upadek tradycyjnych kancelarii,
- wdrożenie nowych metod marketingu online,
- wejście na nowe rynki,
- większą aktywność w mediach społecznościowych,
- większą motywację pracowników,
- zdobycie trudnych doświadczeń życiowych przez młode pokolenie prawników,
- zmianę strategii kancelarii,
- zmianę wizerunku prawnika,
- znaczny napływ spraw po ustaniu epidemii,
- zwiększenie efektywności kancelarii,
- zwiększenie odporności na nagłe sytuacje,
- zwiększenie popularności świadczenia usług online.

Jak widać, lista szans jest bogata, znacznie bogatsza niż liczba zagrożeń wymienianych w tym samym badaniu.

### Jak szanse te wykorzysta Państwa kancelaria?

## Rekomendacje

Przyspieszeniu może ulec trend zatrudniania w przedsiębiorstwach prawników in house. **To ograniczy napływ prostych zleceń do kancelarii.**

Strategia działania w sytuacji kryzysowej może być kształtowana **w dwóch perspektywach czasowych.**

**W najbliższych kilku miesiącach** kancelarie prawne muszą liczyć się ze zjawiskami, których doświadczają w pierwszych tygodniach kryzysu - praca zdalna, izolacja, chaos prawny, spowolnienie pracy sądów, wstrzymywanie zleceń przez klientów instytucjonalnych oraz spadek zainteresowania usługami kancelarii przez klientów indywidualnych.

W tej krótkiej perspektywie czasowej priorytetem kancelarii jest zachowanie płynności finansowej, niepopadanie w długi, wspieranie klientów odczuwających skutki kryzysu, rozwijanie relacji z klientami instytucjonalnymi i utrzymanie kontaktu z indywidualnymi, monitorowanie zmian w prawie i zmieniających się szybko potrzeb klientów.

**W dłuższej perspektywie czasowej** można spodziewać się zmian struktury popytu na usługi prawnicze - wzrostu znaczenia jednych (np. usług windykacyjnych, restrukturyzacyjnych) i spadku innych (np. obsługi niektórych inwestycji, obsługi przedsiębiorców z branż najmocniej dotkniętych z kryzysem). Popyt na usługi prawnicze może kształtować się różnie, w zależności od branży klienta. Można spodziewać się także innych zjawisk wpływających na sytuację kancelarii - zmiany oczekiwań co do sposobu świadczenia usług (wirtualizacja, cyfryzacja, standaryzacja), większej potrzeby wykazywania ekonomicznych korzyści ze współpracy z kancelarią, czy zwiększenia presji cenowej. To z kolei zmusi prawników do poszu-

kiwania pomysłów na zwiększanie efektywności pracy oraz do nauki sztuki wyceny zleceń i umiejętności sprzedażowych.

Jednym z trendów, który zaczął kształtować się już kilka lat temu<sup>3</sup>, a który może ulec przyspieszeniu, jest zatrudnianie przez przedsiębiorców prawników in-house. Na rynku zwiększy się liczba prawników z uprawnieniami, poszukujących bezpiecznego i stabilnego zatrudnienia, gotowych akceptować niższe wynagrodzenie. Z drugiej strony przedsiębiorcy mogą poszukiwać tańszych sposobów zaspokajania swoich potrzeb prawnych niż poprzez korzystanie z kancelarii zewnętrznych. To może skutkować zmniejszeniem napływu do kancelarii spraw powtarzalnych i prostych. Kancelarie oferujące takie usługi powinny przemyśleć kierunek rozwoju specjalizacji, chyba że wykonywanie dużej liczby usług powtarzalnych jest już dziś elementem ich strategii marketingowej. Na rynku funkcjonują na przykład kancelarie, obsługujące duże pakiety spraw odszkodowawczych na rzecz instytucji ubezpieczeniowych. Podobną strategię przybrały kancelarie windykacyjne, kancelarie obsługujące "sprawy frankowe", upadłość konsumencką.

Trendy opisane jesienią 2019 roku w "**Strategii konkurencyjności indywidualnych kancelarii radców prawnych**" będą miały coraz większy wpływ na świat prawników, a rekomendacje w niej zawarte nabiorą większego, praktycznego znaczenia.



## Warto przeprowadzić skrupulatną analizę danych historycznych

dotyczących przychodów i kosztów kancelarii, oraz jej należności i zobowiązań.

### 1. Finanse

Jednym z priorytetów w najbliższym czasie jest utrzymanie płynności finansowej i nie popadnięcie w długi. W tym celu warto przeprowadzić skrupulatną analizę danych historycznych dotyczących przychodów i kosztów kancelarii, oraz jej należności i zobowiązań. Na podstawie analizy historycznej będzie można opracować prognozę przychodów, kosztów, stanów należności i zobowiązań.

**W zakresie przychodów** - na podstawie historycznych danych (co najmniej rok) warto dokonać 1-3 miesięcznej prognozy przychodów od poszczególnych klientów. Określając wielkość i prawdopodobieństwo przychodów należy kierować się wnioskami z rozmów z klientami oraz własnym doświadczeniem i intuicją - uwzględnić np. specyficzną sytuację w sprawach sądowych, branżę klienta, czy specyfikę świadczonych dotychczas usług. **Takie kilkumiesięczne prognozy pozwolą podjąć racjonalne decyzje dotyczące redukcji kosztów, zmniejszą poziom poczucia niepewności i stresu.** Rzeczywiste przychody będą zapewne inne niż prognozowane, ale będą mieścić się w pewnym marginesie błędu - to zdecydowanie lepsze, niż niepewność i szacunki oparte na intuicji. Analiza pozwoli także stworzyć bazę obsługiwanych w ostatnich latach klientów i zaplanować dodatkowe aktywności sprzedażowe.

**W zakresie kosztów** - warto dokonać skrupulatnej analizy kosztów z ostatnich 12 miesięcy. Po stworzeniu analizy należy posortować koszty od największych do najmniejszych. Analizując każdą pozycję kosztową warto zadać sobie następujące pytania:

- Czy ten wydatek jest niezbędny?
- W jaki sposób można obniżyć poziom tego wydatku?
- Czy jest możliwe odłożenie tego wydatku w czasie?
- Jakie będą krótko i długoterminowe konsekwencje rezygnacji z tego wydatku?
- Czy ten wydatek utrzymać, zredukować, zrezygnować czy też odłożyć decyzję w czasie, kiedy przychody spadną o określoną wielkość?

**Wielu  
prawników nie  
uświadamia sobie  
rzeczywistych  
kosztów prowadzonej  
działalności,  
dopóki nie podliczy ich  
skrupulatnie  
- pozycja po pozycji.**

Jakie koszty miesięczne ponosi Państwa kancelaria? Gdyby ktoś zadał Państwu to pytanie i poprosił o natychmiastową odpowiedź - jaką kwotę by Państwo podali?

Wpisz kwotę .....  
netto (bez VAT).

Wielu prawników nie uświadamia sobie rzeczywistych kosztów prowadzonej działalności, dopóki nie podliczy ich skrupulatnie - pozycja po pozycji. Można zrobić to, analizując dane z księgowości. Jeżeli prowadzą Państwo indywidualną kancelarię, gdzie liczba pozycji kosztowych nie jest zbyt bogata, można zrobić to poprzez wypełnienie tabeli obok.

Jaka jest suma średnich miesięcznych wydatków kancelarii?

Wpisz kwotę .....  
netto (bez VAT).

**Czy ta kwota  
jest dla Państwa  
zaskoczeniem?**

	Średnio miesięcznie netto
Artykuły biurowe	
Benzyna	
Czynsz	
Inwestycje (śr. mies)	
Kawa	
Księgowy/a	
Leasing	
Literatura, prenumeraty, książki	
Marketing/sprzedaż/reprezentacja	
Media, śmieci, sprzątanie	
Oprogramowanie (licencje)	
Parking + opłaty parkingowe	
Poczta	
Składka OIRP	
System informacji prawnej	
Substytucje	
Szkolenia	
Telefon i internet	
Ubezpieczenie samochód	
Ubezpieczenie inne	
Wynagrodzenia	
ZUS	
Pozostałe koszty	
<b>Suma</b>	



**Znalezienie i wyszkolenie prawnika** na miejsce wcześniej zwolnionego, **to znaczny wydatek** sięgający wielokrotności jego pensji.

Podjęcie decyzji dotyczących kosztów działalności powinno odbywać się **na podstawie danych empirycznych**, pozycja po pozycji. Z mojego doświadczenia wynika na przykład, że prawnicy, pytani o poziom kosztów kancelarii, zazwyczaj zaniżają ich wielkość. Dopiero skrupulatna analiza finansowa pozwala na ustalenie faktów i zarządzanie ich poziomem w kolejnych miesiącach.

Decyzje dotyczące redukcji kosztów mogą dotyczyć np. wstrzymania niektórych projektów wewnętrznych, negocjacji z dostawcami, ograniczenia wynagrodzeń czy redukcji zatrudnienia. W tym ostatnim przypadku należy jednak pamiętać, że znalezienie i wyszkolenie prawnika na miejsce wcześniej zwolnionego, to znaczny wydatek sięgający wielokrotności jego pensji (niewystawione faktury, koszt czasu poświęconego na rekrutację, wdrożenie i naukę, koszt ryzyka błędnego wyboru kandydata itd.). Utrzymanie miejsc pracy dla prawników może odbywać się nawet, w granicach rozsądku, kosztem zadłużenia.

Warto przemyśleć, czy nie wykorzystać sytuacji kryzysowej do rozstania się z członkami zespołu, co do których od dawna noszono się z takim zamiarem. Przyspieszenie trudnych decyzji personalnych może być uzasadnione również potrzebą utrzymania pozostałych miejsc pracy.

**Analiza poziomu należności.** Wiele kancelarii nie prowadzi zestawień zaległości.

Często okazuje się też, że nie wszystkie faktury zostały wystawione lub że można przyspieszyć ich wystawianie, aby przyspieszyć przyływ gotówki i zwiększyć prawdopodobieństwo zapłaty.

Warto kontaktować się z dłużnikami posiadającymi zaległości, negocjować i motywować ich do zapłaty oraz szacować ryzyko niespłacenia wystawionych faktur. Zaległości należy monitorować oraz aktywnie reagować w sytuacji opóźnień. Jeżeli to możliwe, warto pobierać zaliczki na wykonane usługi. Powinny one pokryć co najmniej koszty z nią związane. Przez koszty rozumiem koszty osobowe związane z wynagrodzeniami prawników i personelu administracyjnego oraz tzw. "overhead", czyli wszystkie pozostałe koszty przypisane do danego zlecenia wg. klucza godzinowego.

Warto przygotować się na prośby klientów (głównie instytucjonalnych) o obniżki wynagrodzenia za wykonywane usługi. Klienci, podobnie jak kancelarie, dokonują przeglądu kosztów i poszukują źródeł oszczędności. W wielu przedsiębiorstwach prawnicy wewnętrzni dostają zalecenia dotyczące obniżenia budżetu na zewnętrzną obsługę prawną. Wiele kancelarii spotyka się obecnie z propozycjami obniżenia wynagrodzenia o 20-50%.

**Obniżenie wynagrodzenia ze względu na trudną sytuację ekonomiczną klienta powinno być ostatecznością.**

Należy zadbać o to, aby idąc na rękę swoim klientom nie naruszyć podstaw swojego biznesu. Alternatywą dla prostej obniżki wynagrodzenia może być zamiana ryczałtu lub rozliczeń godzinowych na premię od sukcesu, przesunięcie w czasie części płatności, czasowa rezygnacja z wykonywania niektórych zadań, które nie mają pilnego charakteru, zwiększenie zaangażowania czasowego przy utrzymaniu dotychczasowych wynagrodzeń.



## Obniżanie wynagrodzenia powinno być ostatecznością.

Może dotyczyć np. wieloletniego klienta, który rzeczywiście znalazł się w trudnej sytuacji ekonomicznej.

grodzeń ryczałtowych lub zmniejszenie nakładów pracy proporcjonalnie do zmniejszonego wynagrodzenia, w niektórych przypadkach można wprowadzić rozliczenia barterowe (np. usługa za usługę). Znam przypadek, w którym kancelaria zmieniła dotychczasowy ryczałt miesięczny na rozliczenia godzinowe. W tym przypadku były one znacznie bardziej opłacalne niż ryczałt, choć dzięki ograniczeniu liczby zleceń, klient uzyskał oszczędności w czasie kryzysu.

Czasami obniżenie cen jest jednak wskazane. W takim przypadku warto dokonać analizy, czy niższe wynagrodzenie nie powoduje przekroczenia progu rentowności, tzn. czy praca na rzecz klienta nie stanie się nieopłacalna albo czy nie zacznie generować strat (np. jeżeli wynagrodzenie prawnika zaangażowanego w prowadzenie sprawy wynosi 60 zł/godzinę a poziom kosztów "overhead" 80 zł/godzinę - stawka poniżej 140 zł/godzinę będzie przynosiła kancelarii stratę).

Ustalając z klientem zasady obniżek wynagrodzeń **należy zadbać o to, aby miały one czasowy charakter**, były uzasadnione rzeczywistymi problemami ekonomicznymi klienta i aby po ustaniu okresu przejściowego nie trzeba było ponownie wracać do negocjacji. Spotkałem się także z przypadkiem, w którym kancelaria przystała na obniżkę wynagrodzenia w zamian za jego istotne podwyższenie od początku roku 2021.

Warto podnieść **umiejętności wyceny zleceń i prowadzenia z klientami rozmów o wynagrodzeniu kancelarii**. Ten obszar kompetencji biznesowych jest zaniedbywany przez wielu prawników. Niedoszacowanie nakładów pracy, niewykorzystanie alternatyw-

nych metod wynagradzania, nadmierna uступliwość lub sztywność, nieprzekonujące uzasadnienie ceny, to tylko niektóre z problemów, które przekładają się bezpośrednio na opłacalność biznesu. Nawet niewielkie usprawnienia w tym zakresie potrafią przynieść zaskakujące rezultaty. Warto zwrócić szczególną uwagę na umiejętne oszacowanie korzyści, które uzyska klient z usługi, a także zmienianie perspektywy klienta, który wydatek na prawnika powinien traktować jako inwestycję, a nie koszt.

Warto na bieżąco monitorować możliwości, jakie dają **rządowe programy wsparcia** przedsiębiorców w sytuacji kryzysowej. Mogą zawierać one takie instrumenty jak dopłaty do wynagrodzeń, pomoc pieniężną, poręczenia, możliwość odraczania płatności zobowiązań publicznoprawnych itp. Programy te podlegają częstym modyfikacjom i rozwiązania dziś niedostępne, mogą stać się wkrótce przedmiotem regulacji. Warto też zorientować się, jakie możliwości wsparcia oferuje **instytucje finansowe**, z których usług korzysta kancelaria (np. towarzystwa leasingowe czy banki).

W dłuższej perspektywie czasowej warto wykorzystać opracowane w trakcie kryzysu analizy aby stworzyć **trwały system monitorowania wyników finansowych kancelarii**. W połączeniu z wykorzystaniem oprogramowania do zarządzania kancelarią można stworzyć w ten sposób **system analityczny**, który pozwoli na poprawianie efektywności operacyjnej finansowej kancelarii. Uwagi te są aktualne zarówno dla kancelarii indywidualnych jak i wieloosobowych, choć zakres i dogłębność analiz będzie w obu przypadkach różna.



Jedną z najważniejszych rekomendacji jest nawiązywanie i utrzymywanie bezpośrednich, bliskich kontaktów z klientami **zamiast oczekiwania, aż odezwą się oni pierwsi.**

## 2. Relacje z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi

Na lojalność, ilość poleceń, wysokość stawek i rentowność prowadzonej działalności wpływa, w dużej mierze, postrzegana przez klienta wartość ze współpracy, poziom satysfakcji i zaufania do prawnika. Ogromną, choć często niedocenianą rolę, pełnią również relacje interpersonalne, na które składają się takie elementy jak np. poczucie bliskości, komfortu, bezpieczeństwa, zrozumienia, bycia wysłuchanym, stymulacja intelektualna, wspólne doświadczenia i wartości, itp.

Kryzys jest szansą, aby podnieść relacje na wyższy poziom. **W czasie kryzysu jest wiele okazji, aby pokazać klientom pragmatyzm, kreatywność, skuteczność i zaangażowanie, oraz budować międzyludzkie więzi.**

Prawnik, w miarę rozwoju relacji z klientem, może być postrzegany przez niego najpierw jako wykonawca prostych zadań, następnie podmiot prowadzący samodzielnie sprawy o małym znaczeniu strategicz-

nym, w dalszej kolejności doradca w zakresie zarządzania ryzykiem, potem doradca kryzysowy aż w końcu strategiczny doradca, wpływający na decyzje zarządu.

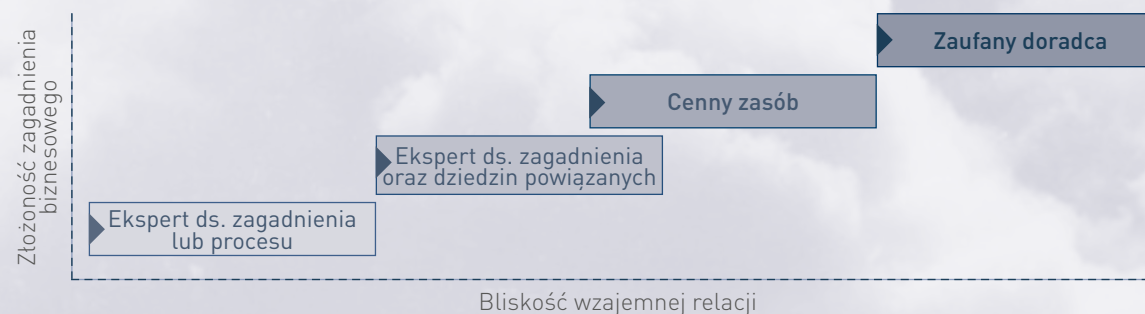
Wyraźnym trendem rynkowym jest ewolucja roli prawników z rzemieślnika do doradcy biznesowego.

Czas kryzysu to dobry moment, aby zweryfikować obecne miejsce na "drabinie zaufania" i przejść na wyższy poziom. Kluczem do poprawy relacji z klientami jest proaktywna postawa kancelarii, skuteczne działanie i dobra komunikacja. Dlatego jedną z najważniejszych rekomendacji jest nawiązywanie i utrzymywanie bezpośrednich, bliskich kontaktów z klientami zamiast oczekiwania, aż odezwą się oni pierwsi.


Rozmowy z klientami nie powinny mieć sprzedażowego charakteru, nie powinny nawet dotyczyć potrzeb klientów. Powinny natomiast służyć omówieniu sytuacji i zrozumieniu problemów i wyzwań, z którymi mierzy się klient.

Dobrze przeprowadzona rozmowa buduje zaufanie, podnosi międzyludzkie więzi na wyższy poziom

Rys. 3 Cztery rodzaje relacji



źródło: na podstawie Maister D. H. i in., *Zaufany doradca. Jak budować trwałe relacje z klientami*, Onepress, 2011.



Wielu prawników  
**odczuwa  
silny opór**  
przed inicjowaniem  
rozmowy  
z klientem.

i zwiększa prawdopodobieństwo dostrzeżenia rozwiązań problemów klienta i pozyskania nowych zleceń, być może już w najbliższej przyszłości.

Wielu prawników odczuwa silny opór przed inicjowaniem rozmowy z klientem. Obawiają się, że kontakt ze strony kancelarii może być uznany za nachalną sprzedaż, że mogą być negatywnie ocenieni przez klienta. Myśląc o wykonaniu niezapowiedzianego telefonu do klienta czują się niekomfortowo. Spotkałem się nawet z zastrzeżeniami dotyczącymi zasad etyki zawodowej czy reguł ochrony danych osobowych. Jednak, kiedy w ostatnich tygodniach pytałem prawników, którzy zaczęli nawiązywać aktywnie kontakty z klientami, usłyszałem że:

- klienci są zazwyczaj bardzo pozytywnie zaskoczeni kontaktem ze strony prawnika,
- chętnie opowiadają o swoich obecnych problemach a także towarzyszących im emocjach,
- rozmowy nie są krótkie, trwają często 30-45 minut,

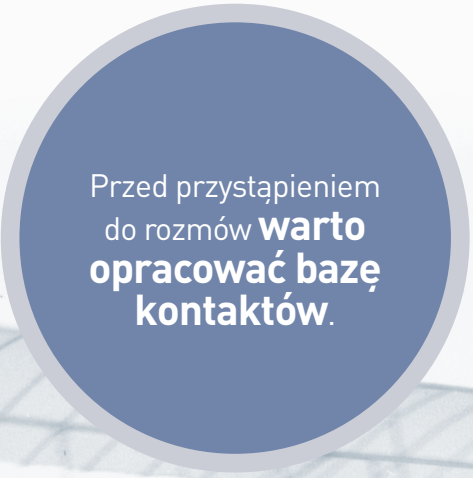
- klienci są zadowoleni z tego, że mieli możliwość rozmowy i podzielenia się informacjami i przemyśleniami,
- część rozmów generuje w krótkim czasie nowe zlecenia dla kancelarii, głównie związane z kryzysową sytuacją.

Pretekstem do rozmowy o sytuacji klienta mogą być bieżące kontakty dotyczące aktualnie prowadzonych dla niego spraw.

Jak powinna wyglądać rozmowa prawnika z klientem? Powinna przebiegać naturalnie. Celem prawnika jest dowiedzieć się jak najwięcej o sytuacji klienta oraz o jego osobistych przemyśleniach i emocjach. **Przez większą część rozmowy prawnik powinien aktywnie słuchać** - tzn. zadawać pytania, w tym pytania pogłębiające, zachęcać do wypowiedzi, parafrazować.

Wielu prawników doskonale radzi sobie w trakcie takich rozmów. Przygotowałem jednak dla Państwa przykładowy scenariusz rozmowy prawnika z klientem. Być może znajdą w nim Państwo inspiracje dla siebie.





Przed przystąpieniem do rozmów **warto opracować bazę kontaktów.**

### Przykładowy scenariusz rozmowy z klientem może zawierać następujące elementy:

- podanie powodu rozmowy, co wzmacnia chęć zaangażowania się przez klienta w rozmowę (np. „dzwonię, ponieważ...”),
- pytania otwarte, które pozwalają klientowi wybrać najważniejsze dla niego informacje (np. „jaka jest u Państwa sytuacja?”),
- pytania pogłębiające, które zachęcają klienta do przemyśleń i dzielenia bardziej szczegółowymi informacjami (np. „to znaczy”, „co jeszcze?” „proszę powiedzieć więcej...”),
- pytania problemowe, które pozwalają klientowi uporządkować myśli a prawnikowi uzyskać informacje o kwestiach, których wcześniej klient nie poruszył (np. „co się dzieje u Państwa klientów/dostawców?”)
- pytania sondujące (mogą być zamknięte), które pozwalają zweryfikować, czy klient ma konkretne problemy, które wymagać będą pomocy prawników (np. „czy planujecie zwolnienia?”, „co z inwestycjami?”)
- pytanie o priorytety, które ponownie skłania klienta do przemyślenia sytuacji (np. „co jest teraz najważniejsze?”)
- rozmowa o emocjach, która pozwala klientowi nazwać swoje emocje i poczuć się lepiej wysłuchanym i zrozumianym. Jeżeli klient ujawnia swoje emocje, należy go wysłuchać, wyrazić zrozumienie, empatyzować, nie należy pouczać, pocieszać czy bagatelizować (np. „Jak Pani to znosi?” „Jak Pani sobie w tym radzi?”)
- umawianie (kontraktowanie) następnego kontaktu (np. „Co by Pan powiedział na telefon za dwa tygodnie?”)

W trakcie słuchania warto stosować parafrazę, przy podsumowaniu kolejnych wątków. Można też powiedzieć kilka słów o pracy kancelarii i o swoich obserwacjach rynku. W całej rozmowie należy jednak koncentrować się przede wszystkim na problemach klienta.


Przedstawiony obok scenariusz to tylko propozycja. Ważne, aby rozmowa była prowadzona w sposób naturalny, bez naruszania granic, które określa klient.

Przed przystąpieniem do rozmów warto opracować bazę kontaktów. Można do tego wykorzystać listę faktur wystawionych w ostatnim roku, spis kontaktów z programu do zarządzania kancelarią, korespondencję mailową, listę prowadzonych obecnie spraw.

Podobne rozmowy warto przeprowadzić z **dostawcami** (np. księgowym, audytorem, doradcą podatkowym, notariuszem) oraz z **partnerami biznesowymi** kancelarii. Warto odświeżyć również relacje z innymi prawnikami, który polecali w przeszłości usługi kancelarii.

Rozwojowi relacji służy także podejmowanie wspólnych inicjatyw z klientami oraz partnerami biznesowymi. Przykładem takich inicjatyw może być pomoc w przygotowaniu szkolenia dla partnerów handlowych klienta, organizowanie wspólnie ze współpracującą firmą księgową dyżurów lub webinarów, pomoc w opracowaniu przez klientów branżowych poradników, aktywne uczestnictwo w inicjatywach organizacji, do których należy kancelaria.

Kontaktowanie się z **klientami indywidualnymi** powinno dotyczyć prowadzonych przez kancelarię spraw. Badania wykazują, że klienci indywidualni bardzo wysoko cenią sobie fakt aktywnego informowania ich przez prawnika o przebiegu sprawy<sup>4</sup>. Sytuacja, w jakiej znalazły się sądy jest dobrym pretekstem do nawiązania kontaktu i wyjaśnienia, jaki jest status i czego można oczekiwać w prowadzonych przez kancelarię sprawach.



Błędem jest założenie, że **opanowanie wideokonferencji** wystarczy, aby nazwać się "kancelarią cyfrową".

### 3. Cyfrowa transformacja kancelarii

O transformacji cyfrowej kancelarii prawnych dyskutuje się w branży od wielu lat. Część kancelarii już ją przeprowadziła, większość stoi dopiero w obliczu takiego wyzwania. Wiele kancelarii podejmowało próby, ale wdrożenia np. oprogramowania do zarządzania kancelarią nie zostały przeprowadzone z pełnym sukcesem<sup>5</sup>.

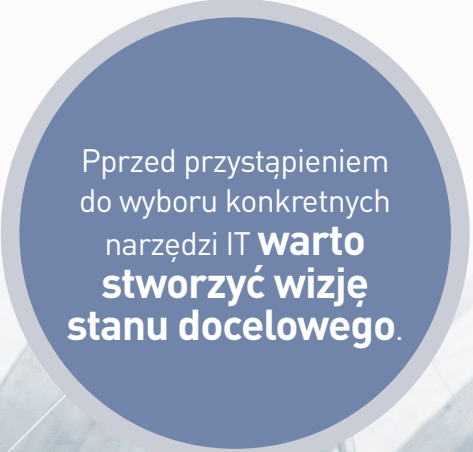
Oczywiście, kryzys zmusił niemal wszystkie kancelarie do użycia na większą skalę nowych technologii. Błędem jest jednak założenie, że opanowanie wideokonferencji wystarczy, aby nazwać się "kancelarią cyfrową". W typowej kancelarii pracuje się nadal głównie na dokumentach papierowych, stanowisko pracy wyposażone jest w jeden monitor, w niewielkiej części firm prawniczych zakupiono oprogramowanie do zarządzania kancelarią (w 2019 roku w 20% kancelarii indywidualnych do 3 prawników i 45% kancelarii wieloosobowych)<sup>6</sup>, a w tych, w których to zrobiono używa się często jedynie wybranych funkcji<sup>7</sup>. Znanymi są np. przypadki, w których kancelarie wykorzystują szereg funkcji takich programów, w tym rejestrację czasu pracy, ale faktury wystawia się już w programie księgowym, co uniemożliwia korzystanie z podstawowych modułów analitycznych (np. obliczenie rentowności klienta lub projektu).

W niektórych kancelariach widziałem, że „synchronizacja kalendarzy” polega na przepisywaniu wydarzeń z jednego papierowego kalendarza do drugiego. Niewiele kancelarii korzysta z wykorzystywanych w innych branżach popularnych narzędzi do pracy grupowej. Poziom znajomości zaawansowanych funkcji pakie-

tów biurowych jest niewystarczający, podobnie jak umiejętność bezwzrokowego pisania czy znajomość skrótów klawiaturowych. Praca na dokumentach współdzielonych jest rzadkością. Również umiejętności zarządzania projektami, czasem, delegowania czy zarządzania zespołem nie zawsze odpowiadają wymogom, jakie niesie praca zdalna.

**Obecny kryzys sprzyja przyspieszeniu prac nad transformacją cyfrową kancelarii** - kancelarie zmuszone są do pracy zdalnej, cyfryzacji przynajmniej części dokumentów, prawnicy mają obecnie dostęp do bogatej praktycznej wiedzy na temat technologii informatycznych, większość z potrzebnych prawnikom technologii mieści się w granicach możliwości finansowych kancelarii, w większości kancelarii do cyfrowej transformacji nie są potrzebne duże inwestycje finansowe. Znaczną część potrzeb można zaspokoić korzystając z oprogramowania do zarządzania kancelarią i wykorzystywanego już dziś przez kancelarie oprogramowania takiego jak pakiety oprogramowania Microsoft czy Google. Do pełniejszego wykorzystania technologii informatycznych zmuszają prawników min. rosnące oczekiwania klientów oraz presja cenowa, która zmusza do poszukiwania nowych źródeł poprawy efektywności. Bodźcem do działania powinna być także świadomość, że kancelarie, które nie przeprowadzą takiej transformacji pogorszą swoją pozycję konkurencyjną wobec prawników, którzy tego dokonali albo właśnie dokonują.





Przed przystąpieniem do wyboru konkretnych narzędzi IT **warto stworzyć wizję stanu docelowego.**

Skoro praca i komunikacja zdalna, w tym praca na dokumentach cyfrowych, jest potrzebą chwili, **warto zaprojektować ją tak, aby po wyjściu z kryzysu czerpać korzyści z trwałych rozwiązań.** Dlatego przed przystąpieniem do wyboru konkretnych narzędzi IT warto stworzyć wizję stanu docelowego. Prawnicy pragnący podnieść poziom wykorzystania technologii informatycznych mogą rozważyć następujące działania:

- rozmowy z klientami, ekspertami oraz innymi prawnikami, które pozwolą na zrozumienie potencjału korzyści z pełniejszego wykorzystania technologii informatycznych oraz użyteczności konkretnych narzędzi,
- poszerzenie wiedzy na temat wykorzystania technologii informacyjnych poprzez lekturę licznych publikacji na ten temat, udział w organizowanych przez samorząd zawodowy, wydawnictwa prawnicze i producentów szkoleniach i webinarach,
- naukę pełniejszego wykorzystania używanych już obecnie programów do edycji dokumentów (np. opanowanie skrótów klawiaturowych, pisania bezwzrokowego czy funkcjonalności pozwalających na przyspieszenie lub automatyzację pracy), narzędzi do komunikacji i pracy zespołowej, pracy na współdzielonych dokumentach, pracy na dwóch monitorach itd.,

- kontakt z producentami oprogramowania do zarządzania kancelarią w celu poznania ich funkcjonalności i przygotowanie się do wyboru i wdrożenia takiego oprogramowania. Niektórzy producenci oferują darmowe wersje demonstracyjne lub pozwalają na bezpłatne korzystanie z oprogramowania przez ograniczony czas.

Warto poświęcić czas na wypracowanie spójnej wizji funkcjonowania kancelarii w czasie po pandemii. Dzięki temu **łatwiejsze będzie podejmowanie racjonalnych decyzji o wyborze konkretnego oprogramowania oraz sprzętu IT.** W trakcie wypracowywania tej wizji warto zadać sobie również pytania o pracę zdalną, pracę w zespołach rozproszonych, zadaniowy czas pracy itp. Czy w tym zakresie kancelaria zmieni dotychczasowe zasady funkcjonowania?

W najbliższych miesiącach klienci będą gotowi korzystać z usług prawników przede wszystkim wtedy, **gdy będą dostrzegać wymierne i szybkie korzyści finansowe.**

## 4. Usługi

Pandemia i kryzys gospodarczy zmieniają strukturę popytu na usługi prawnicze. Badania wykazują, że klienci instytucjonalni zaczynają zwracać się do kancelarii z innymi problemami niż przed kryzysem. Pytania zadawane przez klientów instytucjonalnych wynikają głównie z potrzeby chwili.

Rys 4. Problemy, z jakimi zwracają się klienci do kancelarii



źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań <sup>8</sup>

Warto uważnie obserwować sytuację na rynku i podejmować decyzje o kierunkach rozwoju portfela usług kancelarii. Można np. założyć, że w najbliższych miesiącach klienci będą gotowi korzystać z usług prawników przede wszystkim wtedy, **gdy będą dostrzegać wymierne i szybkie korzyści finansowe.** Usługi prawnicze nie spełniające tego kryterium mogą cieszyć się mniejszą popularnością. To wyzwanie dla prawników, którzy powinni umiejętnie kształtować i prezentować ofertę swoich usług.

Można założyć, że w miarę jak kryzys będzie dotykał kolejnych sektorów gospodarki, będzie rosło znaczenie specyficznych regulacji branżowych oraz usług związanych z upadłością, upadłością konsumencką,

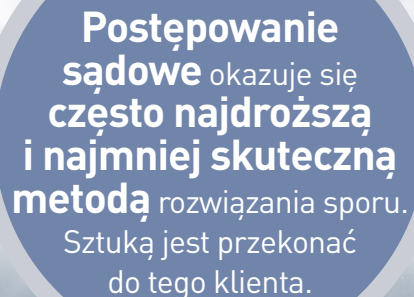
restrukturyzacją, windykacją i ochroną dłużników. Prawnicy obsługujący klientów indywidualnych oczekują wzrostu liczby spraw rozwodowych. Prawnicy sądowi liczą na wzrost liczby sporów związanych z niewykonaniem umów. Wzrost popularności prawników in-house, dynamiczny rozwój alternatywnych dostawców usług prawniczych oraz usług prawniczych on-line może wpłynąć na spadek popytu na proste, powtarzalne usługi.

Można spodziewać się, że prawnicy w znacznie większym niż dotychczas stopniu będą zmuszeni do ciągłego poszukiwania nowych nisz rynkowych i podążania za zmieniającymi się potrzebami klientów. Proces standaryzacji i utowarowienia usług przyspieszy. Wobec malejącej atrakcyjności “tradycyjnych” usług, trzeba będzie ciągle poszukiwać nowych obszarów tworzenia wartości dla klienta. To może oznaczać, że wiele kancelarii zacznie budować przewagę konkurencyjną na zwinności oraz elastyczności we wprowadzaniu i sprzedaży nowych typów usług, a nie w ścisłym trzymaniu się dotychczasowej oferty czy specjalności.

Warto zwrócić również uwagę na specyfikę spraw spornych. Istotne pogorszenie wydajności wymiaru sprawiedliwości może spowodować, że klienci będą bardziej otwarci na propozycję alternatywnych metod rozwiązywania sporów poprzez:

- negocjacje,
- mediacje pozasądowe,
- mediacje sądowe,
- arbitraż (sądownictwo polubowne).





**Postępowanie sądowe** okazuje się często najdroższą i najmniej skuteczną metodą rozwiązania sporu. Sztuką jest przekonać do tego klienta.

Wirtualizacja kontaktów społecznych może spowodować większą akceptowalność tego typu usług prowadzonych zdalnie. Może to dać klientom, szczególnie mieszkającym w oddalonych od siebie miejscowościach, dodatkową wartość.

Aby przekonać klienta do wykorzystania alternatywnych metod rozwiązywania sporów, prawnicy powinni doskonalić umiejętności oceny ryzyka, a w szczególności szacowania korzyści i kosztów różnych metod rozwiązywania sporów w konkretnej sytuacji. Postępowanie sądowe okazuje się często najdroższą i najmniej skuteczną metodą rozwiązania sporu. Sztuką jest przekonać do tego klienta.

Informacje pozwalające na określenie zmian w poziomie popytu na poszczególne usługi można zdobyć np. poprzez:

- monitorowanie nowych regulacji związanych z sytuacją kryzysową,
- uczestnictwo w webinarach, szkoleniach online,
- lekturę opracowanych przez kancelarie prawne poradników ,
- analizę badań rynku usług prawniczych,
- uczestnictwo w dyskusjach branżowych,
- analizę wypowiedzi branżowych ekspertów,
- rozmowy z innymi prawnikami oraz z klientami.

## 5. Promocja i sprzedaż

Kolejnym obszarem, na który należy zwrócić szczególną uwagę w czasie i po zakończeniu kryzysu jest promocja i sprzedaż usług kancelarii on-line.

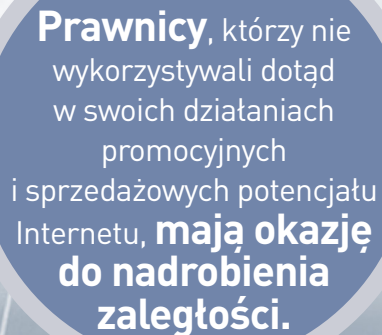
**Promocja** to działania ukierunkowane na budowę wizerunku i informowanie określonych rodzajowo adresatów o specjalizacji i oferowanych przez kancelarię rozwiązaniach. **Sprzedaż** to zindywidualizowane działania podejmowane wobec konkretnych osób, które mogą być zainteresowane usługami kancelarii w bliższej lub dalszej przyszłości.

Działania marketingowe powinny być skoncentrowane na konkretnej grupie docelowej. Jeżeli kancelaria nie określiła swojej strategii marketingowej, nie przyniosą one satysfakcjonujących rezultatów. Dlatego przed rozpoczęciem planowania konkretnych inicjatyw warto upewnić się, że kancelaria zdefiniowała swoją misję, wizję, propozycję wartości, adresatów działań promocyjnych oraz wybrała odpowiednie kanały promocji. Wyjaśnienie tych pojęć i ich znaczenia, znajdują Państwo w **“Strategii konkurencyjności indywidualnych kancelarii radców prawnych”** od str. 43.

O tym, że znaczenie działań promocyjnych i sprzedażowych w Internecie rośnie od lat, nie trzeba przekonywać. Badania nad klientami kancelarii prawnych potwierdzają tezę o coraz większym wpływie takich aktywności na decyzje zakupowe klientów.<sup>9</sup>

Tradycyjne, “analogowe” formy promocji i sprzedaży usług prawniczych takie jak wystąpienia publiczne, publikacje, udział w konferencjach, spotkaniach networkingowych, szkoleniach czy spotkania bezpośrednio





**Prawnicy**, którzy nie wykorzystywali dotąd w swoich działaniach promocyjnych i sprzedażowych potencjału Internetu, **mają okazję do nadrobienia zaległości.**

będą odgrywały nadal ważną rolę, ale ich skuteczność będzie uwarunkowana w coraz większym stopniu wykorzystaniem rozwiązań marketingu on-line. Trend “wirtualizacji” działalności promocyjnej i sprzedażowej nie jest nowy a obecny kryzys przyspieszy zmiany w tym zakresie. Do pozyskiwania klientów będą wykorzystywane w coraz większym stopniu webinaria, blogi, podcasty, media społecznościowe, szkolenia online, e-booki, strony www, e-mail, płatne kampanie, narzędzia marketing automation, itd. **Prawnicy, którzy nie wykorzystywali dotąd w swoich działaniach promocyjnych i sprzedażowych potencjału Internetu, mają okazję do nadrobienia zaległości.**

Przykładowe działania, które można podjąć w najbliższym czasie to:

- ukończenie kursów e-learningowych poświęconych promocji i sprzedaży usług prawniczych, w tym zamieszczone na **platformie e-learningowej KIRP**,
- udział w licznych, organizowanych obecnie, bezpłatnych i płatnych webinarach i szkoleniach on-line dotyczących e-marketingu,
- lekturę poradników dotyczących prowadzenia np. blogów prawniczych,
- nawiązanie współpracy z platformami łączącymi prawników z klientami,
- nauczenie się wykorzystania w praktyce prawniczej mediów społecznościowych, w szczególności LinkedIn, Facebook czy Twitter,
- poprawę treści, funkcjonalności i estetyki strony internetowej (np. dodanie rekomendacji klientów, lepsze zaakcentowanie głównej specjalizacji, dodanie studiów przypadków, uproszczenie języka, lepsze zaakcentowanie głównych atutów kancelarii itd.),

- naukę podstaw analityki e-marketingu (np. Google Analytics),
- napisanie poradnika (e-booka) na temat problemów, z którymi najczęściej zwracają się do kancelarii klienci,
- rozmowy z agencjami interaktywnymi na temat optymalizacji działalności on-line,
- organizację webinarów dla klientów i potencjalnych klientów kancelarii.

Powyższe działania mogą wydawać się dla niektórych prawników trudne - a jednak, po pokonaniu oporu i pierwszych eksperymentach okaże się, że **mieszczą się w granicach możliwości każdej kancelarii indywidualnej**. Prawnik, który potrafi posługiwać się Facebookiem, z łatwością opanuje zasady działania na LinkedIn. Prawnik, który napisał kiedykolwiek zrozumiałym dla klienta językiem opinię lub informację prawną, jest w stanie napisać e-booka. Prawnik, który kiedykolwiek uczestniczył w webinarze, jest w stanie taki webinar poprowadzić. Najbardziej złożone działania (np. opracowanie strategii, wybór specjalizacji, przebudowa strony internetowej, konfiguracja analityki itd.), **warto skonsultować ze specjalistami**.

To tylko wybrane przykłady działań, które warto rozwijać w obecnych czasach. Można spodziewać się, że w “nowej rzeczywistości”, która przyjdzie po obecnym kryzysie, wzrośnie znaczenie komunikacji społecznej poprzez Internet. Kancelarie, które do tej pory zajmowały konserwatywne stanowisko i nie wykorzystywały potencjału Internetu do rozwoju swojego biznesu, powinny rozważyć zmianę postawy. **Konkurowanie bez wykorzystania narzędzi e-marketingu stanie się wkrótce znacznie trudniejsze, niż dotychczas.**



**Stres** związany z obecną sytuacją kryzysową może **prowadzić do nadmiernie pesymistycznego postrzegania rzeczywistości.**

## 6. Zarządzanie stresem

Jednym z kluczowych wyzwań dla prawników zmagających się ze skutkami kryzysu, jest wypracowanie odpowiedniego nastawienia do sytuacji. Winston Churchill powiedział, że “pesymista widzi trudność w każdej okazji; optymista widzi okazję w każdej trudności.” **Trudno jest jednak wypracować w sobie postawę optymisty, gdy człowiek znajduje się pod wpływem silnego negatywnego stresu.**

Badania wykazały, że 65% prawników martwi się o przyszłość swoich kancelarii a aż 58% zgodziło się albo zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem: “odczuwam silny negatywny stres związany z obecną sytuacją”.<sup>10</sup>


Stres jest podstępny przeciwnikiem, który karmi się niepewnością i strachem - **zmienia sposób myślenia, podejmowania decyzji, wpływa na motywację do działania, wystawia organizm na poważną próbę.**

W przypadku obecnego kryzysu, bodźcem uruchamiającym reakcję stresową mogą być myśli o przyszłości kancelarii, rozważania na temat ryzyk związanych z kryzysem, myśli pojawiające się w trakcie odbierania pesymistycznych informacji o sytuacji na rynku, czy o zagrożeniach zdrowotnych. Sprzyja mu też stan życia w izolacji. **Negatywne myśli wywołują reakcję podobną, jak w sytuacji poważnego fizycznego zagrożenia** (np. w czasie kontaktu z niebezpiecznym zwierzęciem). W sytuacji stresowej na funkcjonowanie organizmu wpływa autonomiczny układ nerwowy. Funkcją tego układu jest reagowa-

nie w sytuacjach zagrożenia w sposób automatyczny i szybkie przygotowanie organizmu do wzmożonego wysiłku związanego z reakcją ucieczki albo walki. Jedną z najbardziej typowych cech reakcji stresowej jest szybka mobilizacja energii wydobywanej z miejsc jej magazynowania oraz zahamowanie dalszego jej gromadzenia.<sup>11</sup> Ponieważ organizm wymaga szybkiego transportu do kluczowych mięśni, wzrasta częstość akcji serca, oddychania oraz ciśnienie krwi.

Ważną obserwacją jest to, że choć wszystkie narządy i układy organizmu człowieka potrzebują energii, to nie wszystkie one są w takim samym stopniu ważne, gdy organizm staje przed wyzwaniem.<sup>12</sup> Zahamowane zostaje trawienie, zahamowany zostaje proces wzrostu i reprodukcji. Dlatego osoby poddane w dzieciństwie przewlekłemu stresowi są statystycznie niższe a zestresowanym parom trudniej począć dziecko. Kolejną konsekwencją reakcji stresowej jest obniżenie odporności organizmu na choroby, czy zmiany myślenia, postrzegania i odczuwania.

Stres związany z obecną sytuacją kryzysową może prowadzić do nadmiernie pesymistycznego postrzegania rzeczywistości, spadku motywacji do działania, podejmowania nie zawsze racjonalnych decyzji. Ponadto stres związany jest z przykrymi doznaniem fizycznymi takimi jak zwiększone ciśnienie, potliwość, napięcie mięśni, poczucie ciężaru, problemy ze snem czy koncentracją uwagi.



**Zmiana postrzegania stresu** jest jedną z najskuteczniejszych metod ograniczenia jego negatywnych skutków.


Podatność na stres jest cechą osobniczą, związaną z reaktywnością układu autonomicznego. **Dlatego jedni prawnicy doświadczają obecnie szczególnie silnego stresu, podczas gdy inni nie odczuwają go tak mocno.**

Stresu nie da się wyeliminować, można nim natomiast zarządzać. Prawnicy, którzy doświadczają dużego poziomu stresu (a jest ich większość), mogą podjąć takie działania jak:

- zwiększenie samoświadomości w zakresie własnych reakcji na sytuację kryzysową - np. poprzez uważne obserwowanie myśli, emocji i zachowań związanych z obecnymi wydarzeniami,
- lekturę literatury na temat zjawiska stresu i metod zarządzania stresem,
- zastosowanie szeregu technik redukcji poziomu stresu, takich jak trening uważności, ćwiczenia oddechowe, medytacja, modlitwa, aktywność fizyczna, odpoczynek,
- podnoszenie jakości relacji z osobami najbliższymi - bliskie kontakty z osobami bliskimi zmieniają gospodarkę hormonalną i pozwalają na redukcję poziomu stresu,
- skorzystanie z pomocy psychologicznej (konsultacje, psychoedukacja, interwencja kryzysowa, psychoterapia).

Część prawników stwierdza, że stres jest dla nich siłą mobilizującą i nadającą energii do działania. Odczuwają oni tzw. stres pozytywny (eustres), podobny do tego, jaki towarzyszy sportowcom przed ważnymi występami. Zmiana postrzegania stresu jest jedną z najskuteczniejszych metod ograniczenia jego negatywnych skutków. Służyć temu może nadanie sensu i znaczenia podejmowanym działaniom. Wielu prawników znajduje sens w uczeniu się nowych umiejętności, pomaganiu klientom, reorganizowaniu kancelarii czy tworzeniu strategicznej wizji działalności. Wielu angażuje się w akcje pomocowe, czy działalność na rzecz społeczności.





Współczesny rynek edukacyjny (również on-line) zaskakuje bogactwem oferty i form rozwoju kompetencji.

## 7. Rozwój umiejętności biznesowych

Bycie dobrym prawnikiem nie daje gwarancji sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu. Kryzys jest okazją do weryfikacji posiadanych predyspozycji i umiejętności oraz nauczenia się nowych. Rozwój umiejętności biznesowych prawników to zagadnienie poruszane od lat w dyskusjach branżowych. Szkolenia i inne formy doskonalenia tych umiejętności cieszą się coraz większą popularnością. Samorząd radców prawnych konsekwentnie modyfikuje programy doskonalenia zawodowego i uznaje te kompetencje za kluczowe do osiągnięcia sukcesu na rynku.

Sytuacja każdej kancelarii jest inna, inne są też indywidualne predyspozycje i umiejętności prawników - dlatego wybór obszaru doskonalenia jest sprawą indywidualną. Poniżej prezentuję spis przykładowych umiejętności w obszarze komunikacji, sprzedaży i zarządzania ludźmi. **Które z nich mogą stać się dla Państwa kluczem do sukcesu w nadchodzących latach?**

- Aktywne słuchanie,
- autoprezentacja,
- budowanie relacji.
- delegowanie zadań,
- facylitacja,
- koncentracja uwagi,
- kreatywne myślenie,
- mediacja,
- motywowanie,
- nawiązywanie kontaktów,
- negocjacje,

- perswazja,
- projektowanie usług,
- prowadzenie rozmów handlowych,
- udzielanie informacji zwrotnej,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie projektami,
- zarządzanie zmianą.

Niezależnie od rozwoju umiejętności miękkich, przewagę konkurencyjną można zwiększać zgłębiając wiedzę o funkcjonowaniu biznesu np. w obszarze strategii, marketingu, finansów, zarządzania kadrami, organizacji i zarządzania. Prawnik, który potrafi korzystać z arkuszy kalkulacyjnych, interpretować treść sprawozdań finansowych, stosować podstawowe mierniki efektywności, zna podstawy psychologii w zarządzaniu, podstawy zarządzania procesami biznesowymi itd. będzie chętniej wybierany przez klientów, którzy docenią jego pozaprawne umiejętności, będzie też sprawniej zarządzał swoją kancelarią.

**Współczesny rynek edukacyjny (również on-line) zaskakuje bogactwem oferty i form rozwoju kompetencji.** Są to, między innymi: coaching, doradztwo, e-learning, gry biznesowe, instruktaż, konferencje i seminaria, mentoring, programy treningowe, samokształcenie, studia podyplomowe, szkolenia, warsztaty i wykłady.

Szczegółowe wskazówki dotyczące doskonalenia kompetencji biznesowych znajdują Państwo w **“Strategii konkurowania indywidualnych kancelarii radców prawnych” od str. 70.**

Być może **najbliższe miesiące to najlepszy czas**, aby odpowiedzieć na te pytania i stworzyć wizję funkcjonowania kancelarii w nowej rzeczywistości.

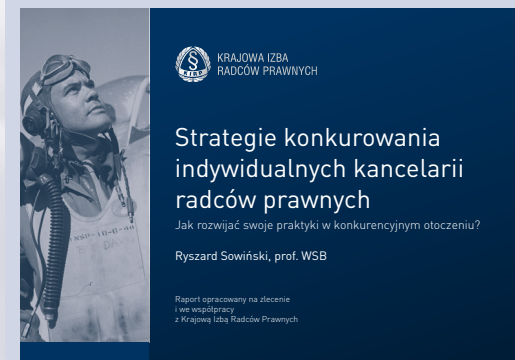
## 8. Strategia

Kryzys skłania do strategicznej refleksji nad przyszłością kancelarii. Pytania, które zadaje sobie dziś wielu prawników to, m.in.:

- Jakie silne strony kancelarii ujawniły się w czasie kryzysu?
- Jakie słabe strony kancelarii obnażył?
- Jak zmieni się otoczenie kancelarii (oczekiwania klientów, strategie konkurencji, makrootoczenie itd.) po wyjściu z kryzysu?
- Czego, po wyjściu z kryzysu, powinno być w kancelarii więcej, a czego mniej?
- Na ile dotychczasowa strategia, posiadane kompetencje i model biznesowy okażą się przydatne po wyjściu z kryzysu?
- Jakie mogą być misja, wizja, cele biznesowe i plany działania kancelarii po wyjściu z kryzysu?

Być może najbliższe miesiące to najlepszy czas, aby odpowiedzieć na te pytania i stworzyć wizję funkcjonowania kancelarii w nowej rzeczywistości. Być może jest to czas na podjęcie długo odkładanych, odważnych decyzji o głębszej zmianie dotychczasowego modelu funkcjonowania kancelarii.

Więcej wiedzy na temat tworzenia strategii znajdą Państwo w „Strategii konkurowania indywidualnych kancelarii radców prawnych”, opracowanej przeze mnie jesienią 2019 roku na zlecenie Krajowej Izby Radców Prawnych.





## Autor badania



Ryszard Sowiński, prof. WSB

doradca kancelarii prawnych  
w obszarze strategii  
i zarządzania

Doradca kancelarii prawnych w obszarze strategii i zarządzania.

Prowadzi warsztaty oraz indywidualne sesje coachingowe i mentorskie dla prawników rozwijających umiejętności biznesowe.

Zawodowy członek komitetów strategicznych kancelarii prawnych – ciał odpowiedzialnych za formułowanie i wdrażanie strategii rozwoju kancelarii.

Autor pierwszego w Polsce bloga o zarządzaniu kancelariami [nowoczesnakancelaria.pl](http://nowoczesnakancelaria.pl). Autor opracowanej na zlecenie KIRP „Strategii konkurencyjności indywidualnych kancelarii radców prawnych”.

Członek jury oraz mentor w konkursach dotyczących innowacyjności oraz legalTech. Współtwórca pierwszego w Polsce raportu na temat oprogramowania wspierającego zarządzanie kancelariami prawnymi.

Profesor Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Absolwent studiów prawniczych na UAM w Poznaniu oraz podyplomowych studiów Psychologia Zarządzania oraz Coaching Menedżerski na WSB w Poznaniu. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w konsultingu biznesowym oraz doświadczenie pracy w wieloosobowych kancelariach prawnych.

## Bibliografia

1. Sowiński R. Koronawirus a rynek prawniczy. Badanie rynku usług prawniczych, Wolters Kluwer Polska, maj 2020 raport dostępny publicznie: <https://bit.ly/3aKRGMM>
2. Sowiński R. Koronawirus...
3. Sowiński, R., Rynek usług prawnych 2017/2018, Biała Księga Rzeczypospolitej, 2018
4. Whittle J., The Age of the Client, LexisNexis Bellwether Report, 2015.
5. Majchrzak, B., Sowiński R. Zarządzanie kancelariami przy wykorzystaniu IT – prawnicy oczami producentów oprogramowania, Biała Księga Rzeczypospolitej, 2019
6. C.H.Beck / Kantar Millward Brown. Prezentacja na konferencji LegalTech Forum 2019
7. Majchrzak, B., Sowiński R. Zarządzanie...
8. Sowiński R. Koronawirus...
9. np. Martindale-Avvo Hiring an Attorney Legal Consumer Choices; Client Expectations, 2019.
10. Sowiński R. Koronawirus...
11. Sapolsky R. M. (2011), Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychologia stresu. Warszawa 2011
12. Meronka R., Stres i homeostaza, <http://www.biol.uw.edu.pl/>
13. Sapolsky R. M. (2011), Dlaczego...