

**Przywództwo dla prawników.  
Praktyczne narzędzia  
do skutecznego zarządzania  
zespołem**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Wprowadzenie

## Dlaczego napisałam tę książkę

Przez ostatnie 25 lat współpracowałam z tysiącami prawników i od zawsze imponuje mi ich zaangażowanie w obsługę klientów, fachowa wiedza, obiektywizm oraz intelekt. Jednocześnie zauważyłam, że wielu z nich ma trudności z prowadzeniem konstruktywnych rozmów ze swoimi zespołami i poszczególnymi członkami zespołów. Dlaczego tak się dzieje? Po części wynika to z faktu, że czas jest niezwykle cenny, a kultura organizacyjna stawia klienta zawsze na pierwszym miejscu. Jednak wynika to również z tego, że prawnicy są szkoleni, aby zachowywać obiektywizm i nieufnie podchodzić do niektórych „niewyraźnych” kwestii, które mogłyby pomóc im w kierowaniu, angażowaniu, zarządzaniu osobami o różnych typach osobowości i prowadzeniu trudnych rozmów. W swojej codziennej pracy prawnicy działają w modelu: reaguję – analizuję – znajduję rozwiązanie problemu – doradzam – zajmuję się kolejną sprawą. Działanie w takim tempie odbywa się kosztem tych umiejętności, które pomagają w byciu dobrym liderem. Im bardziej nasz mózg rozwija zdolność do analizy i syntezy faktów, tym mniej używamy neuronów, które odpowiadają za empatię, odczytywanie intencji innych i zmienianie sposobu naszej komunikacji. Ostatecznie, po latach, te ścieżki neuronowe stają się coraz trudniejsze do wykorzystania, a nawet mogą zanikać.

Zanim prawnik zacznie pełnić funkcje przywódcze w kancelarii prawnej, zazwyczaj jako starszy prawnik (*senior associate*) lub partner, proces ten zdąży odcisnąć na nim swoje piętno. Jest on ekspertem w swojej dziedzinie, ale odkrywa, że kierowanie ludźmi bywa trudne i czasochłonne, że „sprawy ludzkie” są skomplikowane i nie poddają się prostej logice. Dla wielu osób przywództwo okazuje się znacznie mniej satysfakcjonujące niż praca z klientami, więc szybko spada na liście priorytetów na niższą pozycję, a rozmowy z członkami zespołu są odkładane na później lub wręcz pomijane.

Nie musi tak być ani nie musi to być takie trudne. Dzięki lepszemu zrozumieniu własnej osobowości i sposobu komunikacji oraz prostemu, logicznemu modelowi do planowania rozmów przywódczych można znacząco

zwiększyć ich skuteczność. Napisałam tę książkę, aby pomóc prawnikom zrozumieć ich własny styl przywództwa, a następnie wykorzystać proponowany przeze mnie model **ABCDE** do planowania bardziej konstruktywnych rozmów. Opiera się on na tym, czego nauczyłam się, szkoląc prawników z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych oraz metodą prób i błędów. Chciałabym, aby więcej prawników skorzystało z mojego doświadczenia i dzięki temu stało się najlepszą wersją samego siebie.

Podczas swojej pracy szkoleniowej zaczęłam zauważać, że liderzy w kancelariach prawnych często pomijają kluczowe elementy rozmowy przywódczej, co zazwyczaj wiąże się z tym, jaka jest ich osobowość. Priorytetowo traktują kwestie, które są kluczowe do tego, aby pokierować sprawą, zaangażować współpracowników i utrzymać cały projekt na właściwym torze, ale inne pomijają. Model **ABCDE**, przedstawiony w tej książce, stanowi wynik wieloletniego słuchania i szkolenia prawników. Liderzy, których uczyłam, wykorzystali tę metodę, aby zespołowe rozmowy o projekcie lub sprawie, jak również te indywidualne, dotyczące rezultatów pracy poszczególnych osób, były bardziej konstruktywne.

Dlaczego tylko jeden model? Prowadząc programy przywództwa, zauważyłam, że wielu prawników (podobnie jak ja) lubi modele teoretyczne, ale szybko o nich zapomina i nie potrafi zastosować ich w praktyce. Taka metoda nauki jest zatem stratą czasu. Celem tej książki jest przedstawienie jednego modelu, prostego i łatwego do zapamiętania, który można wykorzystać w wielu różnych rozmowach z zespołem. Korzystając z niego, zaoszczędzisz czas i staniesz się dużo bardziej skuteczny, a w miarę oszwajania się z nim będziesz mógł stosować go coraz bardziej intuicyjnie.

Jest to również metoda, którą można personalizować. Poprzez zidentyfikowanie elementów rozmów przywódczych, które prawdopodobnie pomijasz ze względu na cechy własnej osobowości, możesz łatwo nauczyć się uwzględniać brakujące jej elementy – **A**, **B**, **C**, **D** lub **E**.

Metodę tę można także dostosować do członków zespołu. Jeśli rozpoznasz preferencje osobowościowe pracowników oraz elementy metody **ABCDE**, które są dla nich ważne – a także te, które mogą zaniedbywać – łatwiej będzie ci ich zmotywować, ustalić cele i komunikować się z nimi „w ich języku”. W ten sposób będziesz mógł dopasować się do różnych osobowości członków zespołu i pomóc im w osiągnięciu lepszych wyników.

## Dla kogo przeznaczona jest ta książka

Reputacja lidera w kancelarii zależy nie tylko od jego osobistych działań, ale również od tego, jak skuteczny jest jego zespół. Celem tej książki jest więc usprawnienie komunikacji po to, aby twój zespół osiągał rezultaty najwyższej jakości.

Jeśli masz reputację lidera, który dobrze kieruje zespołem, motywuje go i wspiera, łatwiej będzie ci pozyskiwać talenty i konkurować o zasoby – zarówno kadrowe, jak i finansowe. Prawnicy i asystenci prawni (*paralegals*) chcą pracować w zespołach, które są skuteczne, i współpracować z dobrymi liderami i potrafią sprytnie unikać osób, które mają reputację koszmarnych przywódców.

Ta książka jest dla ciebie, jeśli jesteś prawnikiem i:

- ▶ chcesz dowiedzieć się, jak twoja osobowość wpływa na sposób kierowania zespołem; chcesz poprawić swój styl przywództwa – np. wiesz, że jesteś zbyt natarczywy, zbyt miły lub zbyt kontrolujący i potrzebujesz wskazówek, jak znaleźć „złoty środek”;
- ▶ kierujesz zespołem, który musi realizować zadania dla wymagających klientów – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych; oczekiwania są wysokie, ale twój zespół jest niewielki, zatem potrzebujesz, aby każdy dał z siebie nieco więcej;
- ▶ chcesz poprawić motywację swojego zespołu, wydobyć z poszczególnych osób to, co najlepsze, i rozwiązać problemy związane z wydajnością pracy w bezpośredni, konkretny, ale i wspierający sposób;
- ▶ trudno ci znaleźć wspólny język z niektórymi członkami zespołu – oni nie rozumieją ciebie i tego, co próbujesz osiągnąć, a ty nie rozumiesz ich;
- ▶ obsługujesz duże projekty lub sprawy i opanowałeś proces zarządzania projektami, ale zbyt często przeszkadzają ci „kwestie międzyludzkie” – musisz znaleźć sposób, aby członkowie zespołu trzymali się planu oraz aby można było dostarczyć wyniki na czas i w ramach założonego budżetu;

- ▶ chcesz określić swój osobisty styl przywództwa lub już to zrobiłeś w oparciu o takie narzędzia jak DISC<sup>1</sup>, Insights Discovery<sup>®2,3</sup> lub Social Styles<sup>4</sup> i potrzebujesz praktycznych narzędzi, które pomogą ci skuteczniej zarządzać zespołem;
- ▶ potrzebujesz prostego modelu, który pomoże ci zaplanować rozmowy motywujące – takiego, który pozwoli ci omówić wszystkie ważne kwestie, a nie tylko te, na których skupiasz się instynktownie;
- ▶ potrzebujesz praktycznych narzędzi, które pomogą ci w planowaniu konkretnych rozmów z zespołem.

### Dlaczego warto przeczytać tę książkę

Ta książka ma pomóc ci stać się skuteczniejszym liderem. Dzięki niej dostosujesz swój styl przywództwa tak, abyś wykorzystywał swoje mocne strony i unikał pułapek, w które wpadają nieświadomi liderzy. Dzięki temu zaoszczędzisz czas, osiągniesz lepsze wyniki i wzmocnisz swoją reputację.

---

<sup>1</sup> DISC to narzędzie psychometryczne opisujące styl zachowania i komunikacji człowieka. Nie mierzy inteligencji ani kompetencji, lecz to, jak ktoś działa, reaguje i współpracuje z innymi. Model opiera się na czterech głównych stylach: (1) D – Dominance (Dominacja): nastawienie na wynik, zdecydowanie, szybkie podejmowanie decyzji, bezpośrednia komunikacja; (2) I – Influence (Wpływ): nastawienie na relacje, entuzjazm, energia, łatwość budowania kontaktu; (3) S – Steadiness (Stabilność): spokój, lojalność, współpraca, cierpliwość, potrzeba przewidywalności; (4) C – Conscientiousness (Sumiennosc): analiza, dokładność, wysoki standard jakości, ostrożność w podejmowaniu decyzji (przyp. red.).

<sup>2</sup> Insights Discovery<sup>®</sup> jest zarejestrowanym znakiem towarowym firmy The Insights Group Limited.

<sup>3</sup> Insights Discovery<sup>®</sup> to narzędzie psychometryczne oparte na teorii typów Carla G. Junga, które pomagają zrozumieć indywidualny styl działania, komunikacji i podejmowania decyzji. Model wykorzystuje cztery „energje kolorystyczne”, które obrazowo opisują preferencje zachowań: (1) ognista czerwień – zdecydowanie, nastawienie na rezultat, szybkie podejmowanie decyzji; (2) słoneczny żółty – entuzjazm, relacje, wpływ na innych; (3) kojący zielony – empatia, współpraca, cierpliwość; (4) chłodny niebieski – analiza, precyzja, dbałość o szczegóły (przyp. red.).

<sup>4</sup> Social Styles (Model Stylów Społecznych) został opracowany w latach 60. XX w. przez Davida W. Merrilla i Rogera H. Reida. Opiera się na dwóch wymiarach: (1) asertywność (stopień bezpośredniości i stanowczości); (2) responsywność / ekspresyjność (stopień okazywania emocji i orientacji na relacje). Na tej podstawie wyróżnia cztery style: (1) kierowniczy – zadaniowy, zdecydowany, nastawiony na wynik; (2) ekspresyjny – dynamiczny, relacyjny, entuzjastyczny; (3) przyjacielski – wspierający, spokojny, nastawiony na współpracę; (4) analityczny – rzeczowy, dokładny, skoncentrowany na danych (przyp. red.).

Nauczysz się metody przywództwa, którą nazwałam **ABCDE**. Składa się ona z pięciu elementów, które należy przekazać swojemu zespołowi. Model **ABCDE** jest prosty w założeniu, jednak w praktyce trudniej go stosować konsekwentnie – osobom o danym typie osobowości komunikowanie niektórych jego elementów przychodzi znacznie łatwiej niż innym. Dodatkowo określisz własny styl komunikacji i dowiesz się, jak wpływa on na stosowanie przez ciebie modelu **ABCDE** – poznasz zarówno swoje mocne strony, jak i obszary wymagające dalszego rozwoju.

Prezentowane są również sposoby na zjednanie sobie osób o różnych typach osobowości – w swoim zespole, wśród przełożonych i klientów – poprzez zrozumienie ich oczekiwań i tego, co chcą usłyszeć podczas rozmów z tobą.

Dla ułatwienia praktycznego zastosowania tych zasad znajdziesz tu zestaw narzędzi opartych na metodzie **ABCDE**, które pomogą ci w planowaniu rozmów o projektach oraz omówieniu wyników pracy poszczególnych członków zespołu.

Na każdym etapie pojawią się inspirujące przykłady i propozycje, jak wykorzystać metodę **ABCDE** w praktyce, aby stać się bardziej skutecznym liderem zespołu.

## Jak korzystać z tej książki

Książka podzielona jest na sześć części:

### Część 1: Kierowanie zespołem proste niczym alfabet

W tej części przedstawiono ogólny zarys modelu **ABCDE**, który pomaga liderom i ich zespołom osiągać lepsze wyniki. Następnie szczegółowo omówiono każdy element modelu, umożliwiając ci jego praktyczne wykorzystanie. Jeśli nigdy wcześniej nie zastanawiałeś się nad swoimi cechami osobowościowymi, po przeczytaniu wprowadzenia do części 1, zanim przejdziesz do szczegółowych informacji zawartych w rozdziałach 1–5, możesz najpierw przeczytać część 2.

### Część 2: Twój styl przywództwa

W tej części omówiono różne style przywództwa i ich powiązania z modelem ABCDE. Dzięki temu łatwiej określisz własne preferencje stylu i dopracujesz swój styl przywództwa. Zaczynamy od przyjrzenia się liderom o bardzo wyrazistym stylu, w którym jedna preferencja osobowości dominuje nad innymi. Większość ludzi ma jednak więcej niż jedną dominującą preferencję osobowości, dlatego przyjrzymy się także takim typom liderów, którzy reprezentują kombinację dwóch lub trzech preferencji, a tych typów w kancelariach prawnych jest dość sporo. Niewykluczone, że styl niektórych liderów z opisanych przypadków wyda ci się znajomy.

### Część 3: Dostosowanie współpracy do różnych osobowości

W tej części znajdziesz kilka wskazówek dotyczących tego, jak dostosować się do osób o różnych osobowościach i współpracować z nimi – niezależnie od tego, czy są to członkowie zespołu, szefowie czy klienci. Pomoże ci to w dostosowaniu własnego stylu przywództwa do potrzeb sytuacji, gdy będziesz chciał zmotywować osoby o innym stylu pracy niż twój, przekonywać je lub zarządzać nimi. Dzięki temu dowiesz się, na które elementy metody ABCDE najbardziej zwracają uwagę ludzie o danym typie osobowości, które elementy ich motywują, a które ignorują, co może skutkować ich mniejszą efektywnością lub zaangażowaniem. Po tym wprowadzeniu możesz przejść do rozdziałów poświęconych różnym typom osobowości osób, którymi najtrudniej ci zarządzać.

### Część 4: Narzędzia do rozmów dotyczących projektów

W tej części omawiam pierwszy z dwóch zestawów narzędzi ABCDE, z których możesz korzystać w zależności od potrzeb. Zawiera on szereg wskazówek opartych na modelu ABCDE, które pomogą ci w różnych sytuacjach związanych z prowadzeniem i zarządzaniem zespołem projektowym – zarówno podczas pracy na rzecz klientów, jak i w przypadku projektów wewnętrznych, np. działań dotyczących rozwoju biznesu. Omawiane narzędzia to: planowanie projektu i określanie jego zakresu, wprowadzenie zespołu w szczegóły projektu (briefing), świadomy podział zadań pomiędzy członków zespołu, bieżąca weryfikacja postępów prac, składanie raportów o wynikach interesariuszom oraz podsumowanie projektu po jego zakończeniu.

### Część 5: Narzędzia do indywidualnych rozmów dotyczących wyników

Drugi zestaw narzędzi **ABCDE** dotyczy rozmów, które lider prowadzi z danym członkiem zespołu – od momentu jego dołączenia do zespołu projektowego, poprzez powierzenie zadań, udzielanie pochwał, coaching, rozwiązywanie problemów, ocenę wyników pracy, aż po planowanie dalszego rozwoju zawodowego. Niezależnie od tego, czy dana osoba w zespole jest wybitna, pracuje mniej spektakularnie, ale za to rzetelnie i stabilnie, czy też zmagą się z trudnościami, możesz dostosować te narzędzia tak, aby zapewnić jej potrzebne wsparcie. Warto zatem sięgać po nie, gdy sytuacja tego wymaga.

### Część 6: Wnioski

Pod koniec książki powinieneś już wiedzieć, co zmienić w swoim stylu przywództwa oraz które narzędzia warto mieć pod ręką, aby działać skuteczniej. Pozostaje teraz przekształcić swoje dobre intencje w nawyki. Dlatego na zakończenie prezentuję kilka praktycznych wskazówek dotyczących dalszego rozwoju oraz inne pomysły, które pomogą ci utrwalić wprowadzone zmiany.

### Załącznik nr 1: Tworzenie profilu behawioralnego

W niniejszym załączniku zamieściłam linki do narzędzi przeznaczonych do oceny profilu osobowości, które są zgodne z modelem **ABCDE: DISC** (Personal Profile Analysis), Insights Discovery® oraz Social Styles.

### Załącznik nr 2: Planer modelu ABCDE

Jest to zbiór ćwiczeń, o których mowa w części 1, do wykorzystania podczas planowania projektu.

### Załącznik nr 3: Zasoby dodatkowe

Zawiera kilka propozycji dalszych lektur oraz inne materiały uzupełniające.

### O studiach przypadków

Przedstawione w książce praktyczne przykłady opierają się na doświadczeniach, które zdobyłam, współpracując z liderami kancelarii prawnych i wewnętrznych działów prawnych firm. Każdy z przykładów stanowi jednak połączenie kilku sytuacji i osób, a fakty zostały odpowiednio zmienione – mają więc charakter fikcyjny i nie odnoszą się do konkretnych osób. Przykłady dotyczą osób o różnej płci<sup>5</sup> i pochodzących z różnych środowisk. Ich celem jest pokazanie tego, co faktycznie dzieje się w świecie prawniczym, oraz ułatwienie czytelnikowi identyfikacji typowych wyzwań, z którymi mierzą się prawnicy.

---

<sup>5</sup> W oryginalnym wydaniu autorka posługuje się zaimkiem „they” w odniesieniu do pojedynczej osoby, aby zachować neutralność płciową. W niniejszym wydaniu w przykładach stosowane są zamiennie formy żeńskie i męskie (przyjp. red.).

**Przejdź do księgarni →**

**ksiegarnia.beck.pl**