



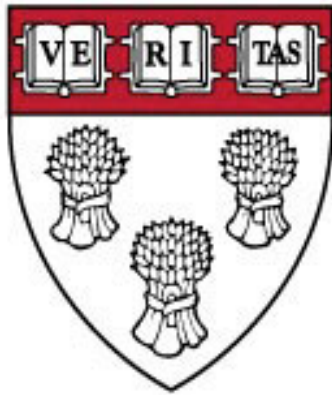
HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession

[Sub antetul Harvard Law School – Facultatea de Drept, Universitatea Harvard]

Centrul de Cercetare privind Profesia de Avocat]

**Avocații ca profesioniști și cetățeni:
Roluri și responsabilități esențiale în secolul al XXI-lea**

**Ben W. Heineman, Jr.
William F. Lee
David B. Wilkins**



Autori

Ben W. Heineman, Jr.

William F. Lee

și David B. Wilkins

Publicat de Centrul de Cercetare privind Profesia de Avocat,

Facultatea de Drept, Universitatea Harvard

CUPRINS

I. INTRODUCERE	4
II. CADRU	9
A. Tehnicienii experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri de fapt	9
B. Cele patru responsabilități etice	12
C. Competențe „complementare”: dincolo de „fundament”	14
III. CONTEXT	18
A. Importanța societăților multinaționale, a marilor firme de avocatură și a facultăților de drept de renume	18
B. Schimbările produse pe piață	19
IV. OPINII REFERITOARE LA DEPARTAMENTELE JURIDICE	25
A. Responsabilități în interiorul corporației	26
1. Susținerea creării de către directorul executiv a unei culturi a integrității	26
2. Soluționarea tensiunilor dintre partener și gardian	27
3. Obligații referitoare la nevoile profesionale și personale ale avocaților angajați	28
B. Luarea deciziilor în mod etic cu privire la chestiunile care privesc părțile interesate	30
C. Relațiile cu firmele de avocatură și responsabilitățile acestora	32
1. Tinerii avocați colaboratori	33
2. Solicitări de opinii ferme cu privire la „ceea ce este just”	34
3. Promovarea diversității în cadrul firmelor de avocatură	34
4. Îmbunătățirea sistemului de justiție	34
5. Concurență sau cooperare: alianță strategică	35
6. Linii directe mai vaste adresate consilierilor/furnizorilor externi	36
D. Responsabilități față de societate: civism corporativ și politici publice	37
E. Obstacole	39
V. OPINII REFERITOARE LA MARILE FIRME DE AVOCATURĂ	42
A. Echilibrul istoric dintre latura „utilitară” și cea „comercială”	42
B. Consecințele unei supra-accentuări a profiturilor pe termen scurt	45
C. Găsirea unui nou echilibru: rolul conducerii firmelor în dezvoltarea dimensiunii utilitare a profesiei de avocat	46
1. Reatribuirea responsabilității firmelor de avocatură față de parteneri	49
2. Tineri avocați	50
3. Conformitate	52
4. Reatribuirea responsabilității firmelor de avocatură față de clienți/persoane interesate	52
5. Reatribuirea responsabilităților firmelor de avocatură față de sistemul juridic	54
6. Reatribuirea responsabilităților mai generale ale firmelor de avocatură față de societate	55
D. Obstacole	56
VI. OPINII REFERITOARE LA „PRINCIPALELE” FACULTĂȚI DE DREPT	58
A. Pregătirea studenților pentru responsabilitățile lor etice în calitate de tehnicieni, sfătuitori și lideri	59
1. Învățarea directă despre rolurile, instituțiile și competențele avocaților	59
2. De la teorie la practică	62
3. Între profesionalism și profesorat	64
4. Anul trei de facultate	66
5. Procesul de plasare	69
B. Obligații față de statul de drept și față de legătura dintre drept și societate	70
C. Obligații ale Facultății de Drept	72
D. Stabilirea consensului – în timp ce plata se face în avans	74
VII. CONCLUZII	77
A. Colaborare	77
B. Pașii următori	78
DESPRE AUTORI	80
DESPRE BEN W. HEINEMAN, JR.	80
DESPRE WILLIAM F. LEE	81
DESPRE DAVID B. WILKINS	82
DESPRE FELICIA H. ELLSWORTH	83
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	84

I. INTRODUCERE

I. INTRODUCERE

Eseul de față prezintă o viziune practică a responsabilităților avocaților, din perspectivă profesională, dar și cetățenească, la începutul secolului al XXI-lea. În principal, scopul acestuia constă în definirea și prezentarea celor patru responsabilități etice pe care le considerăm de importanță fundamentală pentru avocați, în rolurile esențiale pe care aceștia le au, de experți tehnici, sfătuitoari înțelepți, dar și lideri de fapt: responsabilitățile față de clienți și persoanele interesate; responsabilități față de sistemul judiciar; responsabilități față de propriile instituții; și responsabilități față de societate în ansamblu. Atenționăm că, în această epocă, ar trebui să se acorde atenție egală dimensiunii etice a profesiei de avocat – care trebuie subliniată și integrată în – modificările economice, politice și culturale semnificative ce afectează instituțiile juridice fundamentale și persoanele și instituțiile pe care avocații le deserveșc.

Am optat pentru elaborarea acestui eseu sub formă de declarație comună din partea unui fost director de departament juridic al unei corporații cu prezență mondială, a unui fost avocat asociat coordonator al unei societăți internaționale de avocați și a unui profesor de disciplină juridică la o facultate de drept de mare prestigiu. Prin urmare, ne vom concentra analiza pe patru obligații etice ale instituțiilor pe care le cunoaștem îndeaproape – departamente juridice din cadrul corporațiilor, mari societăți de avocați și facultăți de drept de renume – și pe legăturile importante ce există între acestea. În același timp, sperăm că atât cadrul etic pe care îl propunem, cât și angajamentul nostru față de o responsabilitate comună de punere a acestuia în practică, vor avea răsunet în multe alte medii importante în care își desfășoară activitatea avocații. Cele patru obligații sunt, în opinia noastră, esențiale pentru ceea ce înseamnă să fii avocat, în ciuda faptului că expresia practică a acestor responsabilități va diferi, fără îndoială, în funcție de context și va impune o colaborare nouă și mai intensă, care va depăși multe dintre limitările tradiționale ale profesiei de avocat.

În paginile următoare, vom ține cont de schimbările dramatice produse atât la nivelul profesiei de avocat, cât și în societate, care îngreunează îndeplinirea viziunii noastre – sau a oricărei alta – etice asupra profesiei de avocat, cu atât mai mult în această epocă. *Există un consens larg răspândit în sensul că profesia de avocat trece printr-o epocă de tensiune și tranziție; modelele economice ale acesteia sunt puse la încercare; conceptele referitoare la unicitatea profesională sunt înguste și depășite; astfel încât, drept consecință, imperativele sale etice s-au estompat, iar sursele sunt identificate în mod greșit.* De asemenea, vom avea în vedere faptul că vor exista persoane reticente la invitația de a analiza și identifica soluții la o mare varietate de aspecte etice pe care le aducem în prim plan într-o perioadă în care majoritatea premiselor economice tradiționale ale profesiei de avocat sunt puse la îndoială. Cu toate acestea, nu suntem de acord cu ideea că există un conflict inerent și de nedepășit între perspectiva „comercială” și cea „utilitară”. Dimpotrivă, suntem de părere că, deși în mod cert sunt necesare anumite compromisuri în alocarea resurselor, recunoașterea adecvată a fiecăreia dintre cele patru responsabilități etice pe care le explorăm este, în ultimă instanță, esențială pentru sustenabilitatea perspectivei „comerciale” – indiferent dacă aceasta se referă la „activitatea comercială” a societăților, a firmelor de avocatură sau a facultăților de drept, sau,

în sens mai larg, la sanitatea sistemului economic și politic în general. Prin urmare, sperăm că eseul de față va stimula o discuție integrată în rândul categoriei mai largi de factori ce dețin un interes în viitorul profesiei de avocat, nu doar cu privire la aspectele economice presante întâlnite în marile instituții juridice, ci și în legătură cu aspectele la fel de importante din materia responsabilităților etice.

Eseul de față este împărțit în șase părți.

Partea a II-a prezintă cadrul general. În această secțiune, sunt detaliate și explicitate cele trei roluri fundamentale ale avocaților, de tehnicieni experimentați, sfetnici înțelepți și lideri de fapt. Această parte descrie sursele și definițiile generale ale celor patru responsabilități ce revin avocaților: responsabilitățile față de clienți și persoanele interesate; responsabilitățile față de sistemul judiciar; responsabilități față de propria instituție; precum și responsabilitățile față de societate în întregime. În vederea îndeplinirii eficiente a acestor responsabilități, se argumentează că avocații trebuie să dețină nu doar competențe juridice „fundamentale”, ci și competențe „complementare”, care includ o viziune largă, cunoștințe și aptitudini organizatorice care, deși nu caracterizează exclusiv pe avocați, sunt esențiale pentru rolurile de sfătuitor și lider. Această Parte descrie, prin urmare, modul în care cadrul eseului nostru depășește limitele normelor etice formale ale profesiei și reprezintă provocări pentru avocați, atât în poziția de profesioniști, cât și de cetățeni.

Partea a III-a descrie contextul analizei noastre. Fără a minimiza importanța profundă a celorlalte entități, se explică faptul că au fost alese mari corporații, societăți de avocați și facultăți de drept ca punct central al analizei noastre, prin prisma influenței acestora în stabilirea normelor aplicabile avocaților, a rolului pe care acestea îl dețin în educarea de consilieri și lideri la toate nivelurile societății și a poziției lor în percepția publică asupra profesiei de avocat. Această parte descrie ipotezele luate în calcul cu privire la forțele la scară largă ce transformă premisele economice ale acestor instituții. Printre acestea se numără concurența tot mai acerbă, costurile, dezvoltarea tehnologică și transparența - și, în cazul societăților și al firmelor, concentrarea nejustificată pe maximizarea profitului pe termen scurt și a profiturilor pe partener. Toți acești factori au o și mai mare pondere în contextul globalizării. O dimensiune contextuală finală este compusă din costul și paradoxul reglementării profesiei de avocat: majorarea costurilor implicate în a deveni avocat, concomitent cu reducerea concurenței din partea altor furnizori mai eficienți și mai eficace de servicii juridice și auxiliare. În același timp, deși vom ține cont de faptul că eforturile în sensul îndeplinirii celor patru responsabilități vor necesita alocarea de resurse și realizarea de compromisuri, susținem opinia potrivit căreia construirea unui parteneriat nou, contemporan între dimensiunea „utilitară” și cea „comercială” este esențială pentru succesul, sustenabilitatea și durabilitatea acestor instituții.

Partea a IV-a se concentrează pe departamentele de drept corporativ. Ca urmare a tendințelor majore înregistrate în ultimele decenii – directorul departamentului juridic activând drept consilier senior în cadrul consiliilor de conducere și al directorului executiv (CEO), precum și înclinarea inversă a pârghiei de putere în ceea ce privește banii și mandatele dintre firmele de avocatură externe înspre departamentele juridice interne – directorul departamentului juridic și avocații interni au o obligație specială de a acorda o relevanță

practică celor patru responsabilități de la nivelul marilor corporații. Tema centrală a acestei Părți este că scopul corporațiilor, în special al celor transnaționale, constă în fuziunea dintre marea performanță și marea integritate. Integritatea este definită ca fiind catalizatorul respectării stricte a regulilor formale, determinând standarde etice obligatorii, încurajând o politică publică echilibrată și procese politice corecte, insuflând valori precum cinstea, sinceritatea, corectitudinea și încrederea în angajați. Directorul departamentului juridic ar trebui, în același timp, să aibă un impact ce depășește legea și care include etica, buna reputație și riscul geopolitic și ar trebui să acționeze ca expert, sfătuitor și lider, să consilieze comitetul de conducere și liderii de afaceri, pentru a fundamenta o cultură a integrității la nivelul instituției. Directorul departamentului juridic și toți avocații interni ar trebui să aspire la statutul de „avocați-persoane de stat” care pun, în primul rând, întrebarea „este legal?”, iar în final întrebarea „este just?” și să găsească o soluție pentru conflictul central dintre a fi simultan un partener al liderului de afaceri, dar și ultimul gardian al integrității corporației. Avocații interni au rolul specific de a identifica, a analiza și a recomanda acțiuni care au legătură cu salariații societății, dar și cu alte persoane interesate, ce depășesc sfera stabilită prin normele juridice și contabile formale și care soluționează numeroase aspecte etice cu care sunt confruntate companiile multinaționale în situații schimbătoare. În sfârșit, avocații interni trebuie să admită că au o responsabilitate comună – și obligația de a împărți cheltuielile – cu firmele de avocatură, în vederea asigurării de experiențe solicitante și instruire pentru tinerii avocați. Mai mult, trebuie să își utilizeze influența (de exemplu, prin noi orientări privind furnizarea) pentru a încuraja firmele de avocatură să se alătore companiilor în eforturile acestora de a gestiona aspecte esențiale, precum serviciile pro bono, diversitatea și reformele necesare în sistemul judiciar, atât în țările de origine, cât și în străinătate, prin acordarea unei atenții speciale acestor aspecte în conservarea clientelei.

Partea a V-a analizează firmele de avocatură și dezechilibrul existent între latura „utilitară” și cea „comercială” ce rezultă dintr-o viziune distorsionată asupra economiei pe termen scurt. Nu există nicio îndoială că profesia a beneficiat ca urmare a unei transparențe crescânde cu privire la activitatea operațională a firmelor și concurența tot mai acerbă existentă între firme. Cu toate acestea, accentul neobosit pe succesul economic pe termen scurt a avut o influență negativă asupra culturii și integrității instituționale a firmelor; pregătirea, mentoratul și dezvoltarea tinerilor avocați; posibilitatea firmelor și a avocaților membri de a deservi categoria persoanelor sărace sau defavorizate; și posibilitatea firmelor și a avocaților acestora de a dedica timp profesiei și nevoilor mai largi ale societății. Solicităm o rebalansare a obiectivelor, uneori conflictuale, a succesului „economic” și „profesional”. Această repunere în balanță va presupune talent de lider și viziune, care va (1) afirma prioritatea excelenței și a calității asupra numărului de ore facturate; (2) trasa o viziune și va construi o cultură ce revitalizează și restaurează țesătura instituțională a firmelor de avocatură; (3) statua angajamentul pentru un mentorat însemnat și dezvoltarea tinerilor avocați; (4) afirma angajamentul față de profesia de avocat, inclusiv servicii pro bono și „supremația legii” (statul de drept); și (5) afirma rolul avocaților de arhitecți ai unei democrații constituționale funcționale. Această repunere în balanță nu va fi facilă și va impune respectarea unor obiective și valori pe termen lung, chiar în detrimentul profitului economic pe termen scurt.

În Partea a VI-a, ne vom concentra atenția pe implicațiile acestui cadru în contextul unora dintre cele mai renumite facultăți de drept. Vom porni de la premisa că facultățile de drept joacă un rol critic – dar nu exclusiv – atât în educarea studenților, pentru a deveni tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri abili, cât și în producerea de cunoștințe cu privire la lege și la instituțiile legii (inclusiv cu privire la profesia de avocat în sine), dar și în relația dintre aceste instituții și sănătatea și bună-starea societății în ansamblu. Pentru îndeplinirea acestui dublu obiectiv – și pentru găsirea echilibrului adecvat dintre acestea – facultățile de drept ar trebui să reanalizeze modul în care educă studenții în vederea provocărilor cu care aceștia vor fi confrunțați pe parcursul carierelor tot mai diversificate și modul în care profesorii din cadrul facultății își înțeleg obligațiile față de sistemul de drept și de societate, dar și față de facultățile de drept ca instituție. Cât privește educarea studenților, solicităm facultăților de drept să creeze programe axate direct pe predarea rolurilor din profesia de avocat și a responsabilităților din contexte specifice, care explorează competențe fundamentale complementare. Susținem, de asemenea, demolarea barierelor artificiale prezente între „teorie” și „practică”, dar și între „drept” și alte discipline, prin dezvoltarea de noi materiale didactice (de exemplu, studii de caz de tipul „școlii de afaceri”), noi discipline de studiu (de exemplu, Profesori de clinică juridică, cu experiență semnificativă în afara mediului academic și metode de predare în echipă cu profesori de la alte discipline) și o nouă integrare între funcția de plasare și obiectivele educaționale esențiale ale facultății. Pentru îndeplinirea acestor obiective, propunem o serie de reforme specifice, menite să restructureze și să schimbe obiectivele celui de-al treilea an la facultatea de drept, și respingem, în același timp, propunerile de eliminare a acestuia în totalitate. În sfârșit, subliniem nevoia stringentă ca decanii și profesorii să se dedice din nou creării unei înțelegeri largi, dar totuși comune, a scopurilor educației și cercetării juridice, care oferă o recunoaștere adecvată a rolului facultăților de drept – și a profesorilor de drept – în cadrul profesiei de avocat, pe lângă rolul acestora de parte importantă a mediului universitar. Profesorii și personalul administrativ ar trebui să folosească acest obiectiv pentru a ghida dificultățile legate de angajare, promovare, curriculum, cercetare, finanțare și alocarea altor resurse neîndestulătoare, ce vor fi, în mod inevitabil, necesare pentru începerea atingerii acestor obiective comune.

Partea a VII-a discută, pe scurt, metodele prin care departamentele juridice ale marilor corporații, importante firme de avocatură și facultățile de drept) trasa o viziune și va construi o cultură ce revitalizează și restaurează țesătura instituțională a firmelor de avocatură; (3) statua angajamentul pentru un mentorat însemnat și dezvoltarea tinerilor avocați; (4) afirma angajamentul față de profesia de avocat, inclusiv servicii pro bono și „supremația legii” (statul de drept); și (5) afirma rolul avocaților de arhitecți ai unei democrații constituționale funcționale. Această repunere în balanță nu va fi facilă și va impune respectarea unor obiective și valori pe termen lung, chiar în detrimentul profitului economic pe termen scurt.

pentru a elimina diviziunile dintre profesie și profesorat și pentru a elabora informații adecvate în legătură cu avocați și la profesia de avocat, în țară și în străinătate. Această parte prezintă etapele următoare care includ obținerea de scurte comentarii scrise din partea principalilor formatori de opinie, ce vor fi publicate la începutul anului următor și organizarea unei conferințe în cadrul căreia să se discute aspectele ridicate în cuprinsul acestui eseu, cât și în comentariile primite de Facultatea de Drept, Universitatea Harvard în primul semestru al

anului 2015.

O notă introductivă finală. Încercarea noastră își propune să aducă în atenție o mare varietate de probleme, iar nu să discute una singură în mod exhaustiv. În plus, având în vedere că este o viziune personală, am ales să nu îngreunăm textul cu note de subsol. Dar, datorăm mult pleiadei de prieteni și colegi¹, și precum și tuturor aceluia care au scris despre lege, avocați și profesionalism, după cum reflectă în Bibliografia selectivă anexată la finalul acestei lucrări.

¹ Autorii doresc să își exprime, cu aleasă grație, mulțumirile lor Felicie Ellsworth pentru îndrumare, sfaturi și perseverență în redactarea acestui eseu. Felicia nu a fost doar editor și redactor, ci ne-a oferit perspectiva critică a generației de avocați mai tineri, care vor fi cel mai afectați de maniera în care provocările semnalate prin prezentul eseu sunt abordate. Nu am fi putut finaliza acest eseu fără ajutorul său, și cu siguranță că acesta este mai bun datorită ei, decât dacă am fi fost nevoiți să ne descurcăm singuri.

II. CADRU

II. CADRU

Eseul de față este redactat pornind de la premisa esențială că avocații îndeplinesc – sau ar trebui să îndeplinească – trei roluri separate, deși acestea adeseori se suprapun. În primul rând, avocații sunt „tehnicienii experimentați” ce oferă clienților lor și altora acces la mecanismul complex al legii. În al doilea rând, avocații au rolul de „sfătuitori înțelepți”, ce își ajută clienții să înțeleagă nu numai ceea ce este legal, dar de asemenea ce este just. În sfârșit, avocații au misiunea de a fi „lideri de fapt”, factori finali de decizie în probleme importante, care presupun considerații complexe, depășind sfera dreptului. În Secțiunea A, vom analiza pe scurt aceste trei roluri. Ulterior, Secțiunea B definește responsabilitățile etice față de clienți, instituții, sistemul judiciar și publicul larg, cărora considerăm că avocații trebuie să se conformeze în îndeplinirea acestor roluri de tehnicieni, sfătuitori și lideri. În cele din urmă, Secțiunea C afirmă că, dacă avocații vor să își îndeplinească în mod eficient aceste responsabilități, atunci trebuie să beneficieze de o gamă largă de „competențe complementare”, care suplimentează și extind competențele fundamentale ale raționamentului juridic și analizei, predate, în mod tradițional, în facultățile de drept și practica avocațială le accentuează.

A. Tehnicienii experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri de fapt

Atunci când majoritatea indivizilor se gândesc la avocați, aceștia sunt identificați drept tehnicienii experimentați în materia legii. În acest rol, avocații își ajută clienții în soluționarea problemelor juridice cruciale, aplicând dreptul pozitiv faptelor particulare, prin folosirea aptitudinilor de analiză juridică și a cunoștințelor cu privire la sistemul juridic și materia de drept. Soluționarea acestor probleme juridice necesită atribute tradiționale ale avocaților abili – cum ar fi, identificarea problemei, puterea de analiză, capacitatea de redactare, negociere și susținere a cauzei – dar, totodată, un grad crescut de expertiză materială și procedurală foarte sofisticată.

Este important de menționat faptul că, în rolul expertului poate fi inclus un mare procent de raționament. Legea poate avea ambiguități. Rațiunea reală a acesteia se poate ascunde în spatele doctrinei. Prin urmare, în serviciile acordate clientului în procesul decizional, cu privire la acțiunile juridice, un bun avocat va apela, fără îndoială, la propria judecată în consilierea clientului cu privire la probabilitățile incidenței diferitelor rezultate în privința a „ceea ce este legea” și „care sunt faptele relevante”. Dar, în final, avocatul va lăsa clientului decizia cu privire la calea de urmat (presupunând că aceasta este conformă legii). Această punere în practică a experienței de specialitate, juridică și faptică, reprezintă punctul esențial al carierelor din ce în ce mai specializate ale unui mare număr de avocați.

Pe lângă rolul de tehnicienii experimentați, avocaților li se solicită în multe împrejurări să fie sfătuitori înțelepți ai clienților lor. Din acest rol, prima întrebare pe care avocații o formulează cu privire la o anumită strategie este „este legală?”, dar ultimele întrebări sunt: „este just?” și „ce ar trebui să facem?”

Există două idei diferite în spatele întrebării „este just?”. În primul rând, chiar și cu

privire la aspectele tehnice juridice, consilierea – furnizarea de raționament corect clientului cu privire la strategia „corectă” de urmat – este desigur adesea necesar, fie la solicitarea clientului, fie din propria inițiativă a avocatului. Această consiliere cu privire la acțiunea „justă” „conformă dreptului pozitiv și împrejurările de fapt” poate avea, cu siguranță, o certă complexitate și un grad cert de dificultate. Sfetnicul înțelept poate pune o anumită decizie în context, descriind suma de factori juridici și extra-juridici relevanți pentru procesul decizional. Este inclus, în acest concept al sfetnicului înțelept, rolul avocatului de mediator – nu doar consultantă cu privire la ce este just, din punct de vedere al luării unei decizii juridice dificile, dar și ce este just în punerea în practică a respectivei decizii (de exemplu, prin alegerea dintr-o multitudine de abordări pentru realizarea unei tranzacții sau implementarea unei strategii de soluționare a litigiului).

Cu toate că acest tip de consiliere este dificil, există și o concepție diferită, mai cuprinzătoare. În această a doua opinie cu privire la consilierea din rolul de avocat, întrebarea finală nu este care ar trebui să fie calea „justă” de acțiune, în funcție de legea și circumstanțele actuale, ci ce este „just” în sensul a ceea ce ar trebui să fie în viitor legislația sau politica sau norma privată. De exemplu: ar trebui clientul să încerce să demonteze o reglementare, sau să propună una nouă? O societate ar trebui să adopte standarde globale – de exemplu standarde de dreptul muncii în contextul forței de muncă globale – care nu sunt impuse prin lege? Când unul dintre directorii executivi încalcă unul dintre standardele etice principale ale instituției, această încălcare ar trebui analizată din perspectiva activității din trecut, în luarea deciziei de încetare a contractului de muncă – sau simplul fapt al încălcării în sine reprezintă o cauză suficientă pentru concediere? Din perspectiva acestui tip de consiliere, a „ceea ce ar trebui să fie”, avocații vor avea în vedere o mare varietate de factori, ce trec dincolo de sfera a ceea ce este „just” în funcție de fapte, legislație și împrejurări. Avocații se pot inspira din factori instituționali, politici, economici, de politică, reputație, etică, geopolitică sau media – pentru a enumera numai unii dintre factorii cei mai relevanți. Aceștia vor necesita acces la alte discipline pentru a descrie realitățile instituționale, sociale sau economice complexe, prezente și viitoare. Acest tip de consiliere necesită o înțelegere a obiectivelor explicite sau implicite mai intime ale clientului – sau poate fi necesară sugerarea de obiective alternative clientului, în locul simplei elaborări și recomandare a unei soluții pur legale. Din nou, întrebarea finală care se pune este ce este „just” pentru client, nu doar „ce este legal”. Însă, problema a ceea ce este just în sensul de ceea ce ar trebui să fie” poate atinge temeuri prudențiale (ce este în interesul propriu reprezentativ al clientului) sau poate fi o combinație a unor elemente prudențiale și concepte morale, cum ar fi loialitatea, transparența sau puterile de administrare, precum și respectul pentru demnitatea personală. Aceasta va presupune cu siguranță identificarea unei soluții de mijloc corespunzătoare între fezabil și dezirabil.

Factorii largi ce influențează analiza și recomandarea cu privire la ceea „ce este just” – în sensul a „ceea ce ar trebui să fie” – indică faptul că, în ciuda faptului că joacă adeseori rolul de „sfetnic înțelept”, avocații nu dețin monopolul experienței cu privire la acești factori-cheie. Indivizi cu altă specializare de bază – cum ar fi economie, științe politice, comunicare, experiență științifică sau tehnică relevantă – pot aduce, de asemenea, alte perspective importante a fi luate în considerare în consilierea persoanelor sau instituțiilor, cu privire la ceea ce ar trebui să fie politica, norma sau regula „justă” (chiar dacă ar putea avea nevoie de

avocați pentru a le transpune în limbajul tehnic operativ). Avocații inteligenți au responsabilitatea de a identifica – și structura – aceste perspective importante, complementare.

În sfârșit, avocații sunt lideri ce ocupă, adeseori, poziții-cheie de responsabilitate și răspundere, neoferind doar consultanță, ci luând și decizii. Este interesant de observat faptul că, deși numeroși avocați și-au asumat funcții de conducere importante de-a lungul istoriei noastre, paradigma „profesiei” este că avocatul servește clientul, iar nu că avocatul este lider.

Anumite funcții ale avocaților în rolul de lideri constau, desigur, în cele pe care doar persoanele cu educație juridică le pot ocupa (ex.: judecători, procuror general, sau șefi ai firmelor de avocatură sau ai asociațiilor profesionale, directori ai departamentelor juridice și decani ai facultăților de drept). Dar, chiar și în aceste funcții de conducere „juridică”, deciziile finale se bazează adesea pe factori generali similari celor luați în considerare de către un sfătuitor înțelept – instituționali, politici, economici, etici, reputaționali etc – dincolo de factorii ce au legătură exclusivă cu legea în vigoare sau cu evoluțiile ei. Și, chiar și aceste funcții de conducere „juridică” necesită competențe organizatorice – viziune, planificare, bugetare, management, resurse umane – pentru care sunt necesare aptitudini generale de conducere, nu doar juridice.

Însă avocații, inclusiv șefii instituțiilor juridice, au ocupat, de asemenea, poziții de lideri într-o mare varietate de alte instituții și organizații publice, private și non-profit. Printre acestea se numără acelea de șefi de stat, universități, companii, fundații, ministere, comitete legislative și agenții de reglementare de toate felurile și dimensiunile. Ei pot modela arhitectura societății noastre din pozițiile deținute, după cum au făcut-o de-a lungul unor perioade istorice critice: formarea națiunii, războiul civil, epoca progresivă, programul New Deal, revoluția drepturilor omului din anii 1960 sau renașterea conservatoare din anii 1980 și mai târziu. Pot fi formatori de opinie, dar și lideri de acțiune. Liderii profesiei juridice la care ne referim aici trebuie să înțeleagă celelalte roluri generale de conducere pe care avocații și le asumă în cadrul societății.

Dar conceptul avocatului ca lider, pe care îl definim, nu se limitează la avocații aflați în poziții de conducere oficiale. Așa cum fiecare avocat cunoaște, în anumite situații, avocaților li se cere să treacă de la simplă furnizare a unei analize juridice de specialitate sau chiar consiliere abilă cu privire la soluția corectă. Uneori, avocații vor lua ei înșiși decizia, fie la solicitarea clientului în acest sens, fie pentru că sunt sub presiunea timpului. Fără îndoială, în această situație se află avocații care își desfășoară activitatea în marile firme de avocatură și în departamente juridice interne, cărora li se încredințează luarea deciziilor cu privire la o serie de probleme, de la decizii tactice, în legătură cu modul în care ar trebui să relaționeze cu părțile adverse în litigiu până la punerea în practică a unor regimuri de „dispoziții individuale”, ce vor reglementa activitatea societății în arii puțin sau deloc reglementate. În plus, pe lângă rolul de „creatori”, cărora li se solicită să ia uneori decizii importante pentru clienți și organizațiile lor, avocații din aceste instituții sunt și „coordonatori” ai unor echipe din ce în ce mai mari și mai diversificate. Astfel, chiar și avocații ce nu dețin responsabilități oficiale de conducere, vor avea autoritate decizională considerabilă în îndeplinirea atribuțiilor profesionale. Ar fi dificil de găsit un grup profesional cu mai multă autonomie de conducere în luarea deciziilor importante pentru ei înșiși, pentru propriile instituții și pentru

departamentele acestora, decât profesorii de drept.

Tot așa cum avocații ce dețin rolul de „sfătuitori înțelepți”, se va observa că dreptul este doar una dintre multele ocupații din care provin lideri la toate nivelurile societății. Diploma de drept nu garantează altceva decât posibilitatea de a concura pentru funcții de conducere. Totuși, funcția de conducere este una la care mulți avocați ar putea aspira – și în care mulți se vor regăsi, indiferent dacă aspiră sau nu la ea. Nicio disciplină și nicio diplomă profesională nu asigură pe deplin individul de deținerea unor abilități și capacități de conducere. Totuși, un avocat experimentat, deținând competențe extinse, formate prin experiență îndelungată, este cu siguranță la fel de calificat pentru a o poziție de conducere ca oricine altcineva. La fel de sigur, pozițiile de conducere solicită avocaților să aibă în vedere cele patru responsabilități etice fundamentale analizate în continuare.

B. Cele patru responsabilități etice

Data fiind întinderea rolurilor de tehnician, sfătuitor și lider, este imperativ ca avocații să înțeleagă că responsabilitățile etice ce le revin sunt în egală măsură de vaste. Sursa responsabilităților etice, ce rezultă atât din calitatea de avocat, ca specialist calificat, cât și din statutul lor de cetățeni foarte educați, include: spiritul și litera Regulilor Model privind Conduita Profesională; un contract social implicit între profesioniștii licențiați de stat și restul societății; interesul propriu superior al instituțiilor în care avocații își desfășoară activitatea; rolul legii, regulamentelor și normelor de drept ca fundament și expresie a politicii publice și a dispozițiilor individuale; și lecții cu privire la rolurile avocaților în istoria democrației noastre constituționale și a economiei politice.

Cel puțin de la înființarea republicii, au existat dezbateri semnificative și aprinse cu privire la cât de întinse ar trebui să fie responsabilitățile etice ale avocaților. Unele argumente au susținut o viziune etică relativ restrânsă, ce acordă importanță crucială datoriei avocatului de a apăra interesele personale ale clienților. Altele au argumentat o viziune mai largă, în care avocații sunt priviți ca „mari preoți ai legii” având obligații extinse cu privire la norma de drept și interesul public, capabili să joace rolul de mediator între potențați și popor. Iar alți teoreticieni au argumentat că întreaga idee a eticii juridice este în mare parte o prefăcătorie, ce funcționează în principal ca paravan pentru interesul propriu al avocaților.

Deși materialul de față este elaborat în umbra acestor surse vaste și mari dezbateri și împrumutăm frecvent elemente din acestea, nu intenționăm nici să le reluăm, nici să le rezolvăm aici. Pe de altă parte, dorim să ne bazăm opinia pe ceea ce considerăm a fi un consens larg – deși cu siguranță nu universal – că în schimbul statutului lor privilegiat de „profesioniști licențiați”, avocaților le revin obligații explicite și implicite de protecție a intereselor clienților, de promovare a supremației legii și, în general, de furnizare a serviciilor de interes public. Și că, pe lângă aceste angajamente profesionale imediate, avocații au jucat, de asemenea, - deși cu siguranță nu întotdeauna – rolul critic de „cetățeni” model de-a lungul istoriei noastre, contribuind la formarea instituțiilor publice și private (inclusiv marile societăți, firme de avocatură și facultăți de drept) care contribuit la prosperitatea țării noastre.

Ținând cont de consensul menționat mai sus, suntem de părere că avocații și teoreticienii dreptului ar trebui să înțeleagă ei înșiși că dețin patru categorii de obligații

cumulative, indiferent de cât de laxă este formularea acestora, fiecare dintre acestea de o importanță semnificativă, deoarece analizează modul de acțiune într-un anumit context, la toate nivelurile carierelor acestora:

1. Responsabilitățile indivizilor și organizațiilor pe care le deservește propria instituție (cum ar fi deținători de părți sociale, clienți ai firmelor de avocatură și studenți și profesori ai facultății de drept).
2. Responsabilități față de sistemul judiciar și supremația legii ce constituie fundamentul democrației noastre politice, economice și constituționale, inclusiv contribuția la liberul acces la justiție, întărirea supremației legii și a instituțiilor juridice în Statele Unite ale Americii și în întreaga lume, precum și eforturile de susținere din partea celorlalți avocați în îndeplinirea propriilor responsabilități profesionale.
3. Responsabilități față de instituția în care își desfășoară activitatea avocații – ex.: corporații, firme de avocatură și facultăți de drept – și angajații respectivelor instituții, cum ar fi forța de muncă globală a unei corporații, sau diverse categorii de angajați ai firmelor de avocatură sau ai facultăților de drept.
4. Responsabilitățile de asigurare a altor bunuri publice generale și întărirea dispozițiilor individuale solide – complementare supremației legii – pentru construirea unei societăți sigure, echitabile și drepte, în care persoanele și instituțiile (inclusiv marile corporații, firmele de avocatură importante și facultățile de drept de renume) pot prospera pe termen lung.

Nu dorim să sugerăm că orice avocat poate – sau ar trebui – să respecte toate aceste patru responsabilități în mod egal în orice context. Deși, în multe situații, cele patru responsabilități etice sunt complementare, în altele pot fi tensionate, sau chiar conflictuale. De aceea, admitem că avocații vor fi puși uneori în poziția ingrată de a alege care dintre aceste responsabilități vor avea întâietate în determinarea anumitor metode de acțiune. Avocații specializați în drept penal, ce asigură apărarea, de exemplu, consideră în general că au, în anumite cazuri specifice, obligații mai mari în a proteja interesele clienților – și mult mai puține obligații de a respecta supremația legii sau interesul public – decât avocații care consiliază companii cu privire la conformitate cu normele de drept, unde contextul material și procedural diferă foarte mult. Chiar și în cazul apărării în procesul penal, cu toate acestea, suntem de opinie că avocații ar trebui să ia în considerare dacă acțiunile lor se încadrează în interpretarea rezonabilă a „limitelor legii” și că respectivii avocați au, totuși, obligația de a participa la acțiunea de reformare a cadrului juridic, sau a societății în general, pentru a servi mai bine obiectivul salvagărdării drepturilor inculpaților în dosare penale și interesul public în administrarea echitabilă și eficientă a justiției.

Similar, nu credem că există o cale unică de urmat pentru fiecare avocat în vederea atingerii acestor obiective. Nu există în prezent, și nu a existat vreodată, „o credință unică și adevărată” a exercitării etice a profesiei de avocat. Dimpotrivă, marii avocați, de-a lungul istoriei, și-au fundamentat responsabilitățile etice pe tradiții ce sunt în egală măsură „progresive” și „conservatoare” – și toate gradele dintre aceste două alternative. Dar, indiferent de opțiunile politice, acești mari avocați au subliniat, totodată, faptul că profesia

juridică presupune obligații normative ce urmează direcțiile celor patru îndatoriri prezentate mai sus. Acesta este consensul larg la care recurgem.

Într-adevăr, angajamentul istoric al profesiei de avocat față de aceste patru îndatoriri a reprezentat întotdeauna una dintre solicitările principale pentru noii intrați – și una dintre cheile spre succesul în profesie. Cercetarea demonstrează în mod repetat că mulți dintre cei mai talentați candidați și candidate la facultatea de drept au o puternică dorință de a-și dedica o parte însemnată din activitatea profesională unei preocupări cu valente în sectorul public sau privat – pentru a crea o conexiune solidă între „cine sunt” și „ce fac”. Totuși, este îndeobște recunoscut că este semnificativ mai dificil pentru mulți avocați să simtă această legătură, în special la nivelul întreprinderilor și al firmelor de avocatură. Ajutându-i pe avocați să se concentreze pe dimensiunea etică mai largă a rolurilor pe care le îndeplinesc în aceste instituții, sperăm să refacem cel puțin o parte din această legătură critică. Indiferent dacă lucrează ca avocați într-un anumit domeniu, sau sunt implicați în proiecte în afara instituțiilor de bază, avocații trebuie să înțeleagă și să gestioneze, uneori, obligații conflictuale față de clienți, cadrul normativ, propriile instituții și publicul larg. Deși acest proces este adeseori solicitant, tot acesta constituie motivul pentru care rolul avocaților poate aduce satisfacții atât de mari. Așa cum a afirmat, în mod elocvent, fostul Decan al Facultății de Drept, Universitatea Harvard – Robert Clark, rolul fundamental al avocaților nu este reprezentat de „drept” *per se*, ci de „ordinea normativă”. Iar în contextul exercitării profesiei de avocat, ordinea normativă solicită atenție față de toate cele patru responsabilități evidențiate mai sus.

C. Competențe „complementare”: dincolo de „fundament”

Pentru îndeplinirea rolurilor diverse de tehnician experimentat, sfetnic înțelept și lider de fapt, avocații zilelor noastre, mai mult decât cei în trecut, au nevoie de largi cunoștințe și competențe. Însă, aceste aptitudini necesare sunt chiar mai cuprinzătoare decât „competențele de bază” predate la facultățile de drept și cerute pentru admiterea în barou.

„Competențele de bază” ale profesiei de avocat sunt furnizate, în primul rând, în educația de bază privind conceptele juridice, disciplinele și metodele de drept predate în primul an la facultatea de drept. Nu întâmplător, la peste 100 de ani după Christopher Columbus Langdell și la peste 50 de ani după Curentul Realist, curriculumul predat în primul an, la majoritatea facultăților de drept, este în continuare construit în jurul „metodei cazuistice” aplicate în disciplinele tradiționale, cum ar fi răspundere delictuală, contractele, procedura civilă, dreptul penal, proprietate și drept constituțional. Concentrându-se în principal pe decizii în apel, aceste cursuri sunt folosite pentru a insufla cunoștințe cu privire la sistemul de drept. Acestea reflectă trăsături importante de scepticism, gândire critică, echilibru și raționament. În plus, dezvoltă și întrețin calitățile critice ale metodei și analizei juridice tradiționale: identificarea problemei, concepte juridice de bază, analiză frazeologică, raționament juridic, logică juridică și importanța și ambiguitatea „faptelor”. Aceste aptitudini și mentalități au ajutat avocații de-a lungul anilor, și ar trebui să se reprezinte în continuare fundamentul educației juridice, precum și a oricărui regim licențiere profesională care poate fi conceput.

Întrebarea care s-a pus întotdeauna a fost care sunt celelalte calități intelectuale – moduri de gândire – pe care dorim să le aibă avocații noștri, astfel încât să poată fi tehnicieni

experimentați, sftnici înțelepți și lideri de fapt remarcabili? Începând cu mișcările progresivă și realistă din prima jumătate a secolului al XX-lea și continuând cu afirmarea educației practice juridice și a mișcărilor „Lege și” din a doua jumătate a aceluiași secol, am dezvoltat un set de răspunsuri parțiale – deși controversate – la această întrebare. Astfel, la facultățile de drept de astăzi, studenții învață în mai mare sau mai mică măsură despre normă și reglementare juridică, cadrele politicilor publice și evaluarea alegerile care stau la baza politicilor juridice și a procesului decizional, o introducere de bază pentru aptitudinile variate necesare în exercitarea profesiei de avocat și un set de instrumente de știință socială, cu ajutorul cărora să formuleze și să evalueze norme juridice.

Cu toate acestea, suntem de părere că o recunoaștere integrală a rolurilor pe care avocații le vor juca tot mai intens în secolul al XXI-lea va solicita o viziune chiar mai cuprinzătoare și mai sistematică asupra competențelor pe care trebuie să le aibă tehnicienii experimentați, sfătuitoarii înțelepți și liderii de fapt. Astfel, pe lângă lista extinsă de „competențe de bază” descrise mai sus, avocații vor trebui de asemenea să dobândească încă și mai multe „competențe complementare” – mai întâi la facultatea de drept, pe care apoi să le consolideze continuu pe parcursul carierei – care le vor permite să acționeze eficient în marea diversitate de roluri pe care vor trebui să le îndeplinească de-a lungul carierei juridice.

Pentru a sublinia și mai mult importanța acestora, vom prezenta o listă de exemple (însă nu exhaustivă) a competențelor complementare esențiale pentru rolurile de tehnician, sfătuitoar și lider. Această scurtă descriere a competențelor complementare are scopul de a încuraja o discuție vie cu privire la calitățile mentale vaste de care avocații trebuie să dispună în exercitarea atribuțiilor ca experți, sfătuitoari și lideri și, cel mai important, unde și cum ar trebui să își dezvolte absolvenții de drept aceste competențe și cum pot fi ele încurajate și susținute. Evident, nu este posibil ca fiecare avocat să posede fiecare dintre competențele complementare enumerate mai jos – iar într-o lume cu resurse reduse, vor fi necesare discuții critice la nivelul instituțiilor pentru a stabili care dintre aceste competențe este cea mai importantă într-un anumit context. Totuși, în opinia noastră, educația și pregătirea avocaților ar trebui orientată înspre dobândirea acestor competențe – și a altora considerate fundamentale – de o manieră sistematică și susținută, pe parcursul educației și al carierei.

La modul mai general, avem nevoie de avocați care au o structură intelectuală creativă și constructivă, nu doar critică. Avocații ar trebui educați și încurajați să elaboreze un argument pe marginea unui dosar, a unei reglementări, a unui act normativ complex sau a unui plan de afaceri care ilustrează o viziune convingătoare cu privire la ce „ar trebui” să fie, spre deosebire de a contura pur și simplu ceea ce „există” deja.

Avem nevoie de avocați care, atunci când adresează o întrebare de tipul „ar trebui”, aceasta are loc în contextul unei cercetări neobosite, empirice, cu mintea deschisă a unei serii extinse de fapte care reflectă, în cea mai mare măsură posibilă, realitatea complexă a lumii pe care intenționează să o modifice – din perspectivă culturală, sistematică și structurală – bazându-se pe un set divers de discipline empirice din afara domeniului dreptului.

Avem nevoie de avocați care, atunci când adresează întrebări de felul „ar trebui”, pot articula un set de opțiuni sistematice și constructive ce expun și explorează conflictele dintre valori inerente în majoritatea deciziilor. În contextul procesului decizional de business, de

exemplu, unde de multe ori problemele iau nuanțe de gri, care sunt alternativele în atingerea unui obiectiv de afaceri legitim, cu diferite grade de risc juridic, etic și de reputație și care implică costuri directe și indirecte variabile?

Avem nevoie de avocați care, pe lângă relevarea tensiunilor între valori, pot găsi un echilibru, în soluția finală aleasă, între valorile legitime concurente. Aceasta poate conduce la un echilibru între opțiunile de politică și de profit menționate mai sus sau, la o scară mai largă, un echilibru între valorile ce stau la baza istoriei Americii, juridice sau de altă natură; de exemplu, între libertate și egalitate sau ordine și libertate, individualitate și comunitate.

Avem nevoie de avocați care au în vedere etica, reputația și interesul propriu superior al clientului sau ale instituției pe care o conduc, nu doar cu privire la ceea ce este strict legal sau profitabil pe termen scurt. Expunerea și analiza acestor chestiuni ce depășesc sfera juridică reprezintă una dintre funcțiile esențiale ale avocaților.

Avem nevoie de avocați care, în formularea de recomandări sau luarea de decizii, sunt capabili să evalueze toate fațetele riscului, fără a se feri de risc. Asumarea unor riscuri bine analizate nu este o calitate mentală asociată în mod obișnuit cu avocații, însă este adesea vitală pentru inovație și schimbare în sectoarele public și privat.

Avem nevoie de avocați care au capacitatea de a duce lucrurile la bun sfârșit, de a înțelege modul în care regulile pot deveni realitate, în special în lumea agitată a politicii, presei și puterii. Aceasta nu include numai capacitatea de a înțelege și munci în cadrul marilor instituții pentru realizarea de progrese însemnate în implementarea unor norme la nivel înalt, ci și rolul avocatului ca „mediator” – a îndruma tranzacția sau negocierea înspre reușită, caracterizată de multe ori prin „a ajunge la consens”. Aceasta presupune, din perspectiva elementelor publice ale unei societăți democratice, talentul de a corobora politicile cu politica.

Avem nevoie de avocați care nu au doar o contribuție intensă, în mod individual, ci care au și capacitatea de a lucra în grup și echipă, în cooperare și constructiv, tot mai diverse și multidisciplinare – și care sunt manageri eficienți ai acestor echipe. Echipele se regăsesc pretutindeni în viețile profesionale ale avocaților. Și totuși, s-a acordat o atenție neînsemnată factorilor ce transformă indivizii în membri eficienți ai unei echipe. Mai mult, lucrul în echipă și coordonarea echipelor sunt aspecte din ce în ce mai interdependente: o mare proporție a activității de conducere din zilele noastre nu constă în comandarea și controlarea trupelor, ci din convingerea, motivarea și responsabilizarea echipelor în jurul unei viziuni comune. Toate aceste aptitudini trebuie practicate în echipe tot mai diverse, din toate punctele de vedere și în care avocații vor colabora cu profesioniști dintr-o mare varietate de alte domenii, pentru a garanta succesul.

Avem nevoie de avocați care, atunci când lucrează în echipe sau când redactează argumente sau poziții, au capacitatea de a înțelege valabilitatea, valoarea și limitele disciplinelor interdependente. Acest aspect este cu atât mai pertinent când ne referim la disciplinele învecinate, și anume afaceri și politică publică, ce sunt inseparabile de domeniul juridic, în special în lumea marilor corporații și firme de avocatură, care reprezintă punctul de concentrare principal. Dar avocații trebuie, de asemenea, să se familiarizeze cu principiile de bază ale unei mari diversități de alte discipline. Este inutil de menționat că avocații nu pot fi

cu toții deținători de specializări multiple, iar alegerea disciplinelor ce ar trebui predate – precum și unde și când – reprezintă o sarcină complexă. Însă avocații trebuie, totuși, să dispună de abilitatea și capacitatea de a avea reprezentarea importanței unei mari diversități de domenii, și apoi, prin experiența altor specialiști, să exploreze aceste domenii de cunoaștere diferită, pentru a le înțelege punctele tari și limitele inerente ale ipotezelor și metodelor, precum și pentru a separa ceea ce este stabilit de ceea ce este intens contestat.

Avem nevoie de avocați care pot defini problemele în mod adecvat în toate dimensiunile globale, din ce în ce mai complexe ale acestora, și care pot recunoaște rolul esențial al dispozițiilor individuale în găsirea soluțiilor la aceste probleme. În special, pe măsură ce avansează în carieră, avocații vor trebui să dezvolte viziunea, extinderea și înclinația de a fi generaliști și lideri remarcabili. Recunoaștem că se înregistrează o tensiune între nevoia de supraspecializare la un stadiu incipient al carierei și exigențele de generalizare de mai târziu, pe măsură ce individul își asumă tipuri tot mai extinse de responsabilități și răspunderi. Însă, este esențial să producem avocați care au calitatea chintesențială de mare generalist, capabil de viziune și înțelegere a dimensiunilor multiple ale problemelor, dar și capacitatea de a integra în mod comprehensiv aceste dimensiuni într-o decizie.

Și, în sfârșit, în ceea ce privește toate competențele, de bază și complementare, avem nevoie de avocați care pot comunica în mod eficient și concis printr-o gamă largă de formate și locații. Avocații s-au mândrit întotdeauna cu abilitățile lor de comunicare. Dar, pe măsură ce diversitatea de probleme cu care se confruntă din poziția de tehnicieni, sfătuitori și lideri crește – iar modurile de comunicare se diversifică – avocații trebuie să se concentreze explicit pe dezvoltarea de competențe într-o gamă întregă de medii și domenii, necesare pentru a comunica eficient în societatea informațională a lumii contemporane.

În Părțile a IV-a până la a VI-a, va fi explicat motivul pentru care considerăm că acestea și alte competențe complementare similare au o importanță deosebită în contextul departamentelor juridice interne, al firmelor de avocatură și al facultăților de drept și vom prezenta o serie de idei preliminare în legătură cu felul în care aceste instituții pot construi sisteme ce vor susține eforturile avocaților de cultivarea și aplicarea acestor aptitudini esențiale. Totuși, înainte de aceasta, este important să analizăm, în primul rând, implicațiile atenției concentrate asupra acestor instituții particulare ale analizei noastre, precum și o scurtă analiză a contextului economic și de reglementare în care avocații își desfășoară activitatea în aceste instituții în prezent.

III. CONTEXT

III. CONTEXT

În opinia noastră, cadrul descris în Secțiunea a II-a are implicații considerabile pentru avocații ce ocupă o mare diversitate de poziții și funcții, indiferent dacă își desfășoară activitatea în sectorul public, privat sau non-profit- și indiferent dacă ocupația lor principală este „profesia juridică”. Însă, așa cum s-a observat, scopul central al acestui eseu este să explorăm ideile în contextul a trei instituții juridice principale: corporații multinaționale, mari firme de avocatură și facultățile de drept de unde provine un număr important de absolvenți înspre aceste două instituții.

A. Importanța societăților multinaționale, a marilor firme de avocatură și a facultăților de drept de renume

Ne vom concentra pe responsabilitățile etice ale avocaților în aceste trei instituții ținând cont de importanța continuă a acestui context specific de exercitare a profesiei, dar și de pericolul continuu de a-l trata ca și cum ar fi reprezentativ pentru întreaga profesie. Departamentele juridice, firmele de avocatură și marile facultăți de drept de unde provin mulți absolvenți înspre acestea și alte instituții similare continuă să joace un rol important în definirea normelor profesionale – și în percepția profesiei și publicului despre aceste norme. Mulți dintre liderii baroului care au definit standarde etice au provenit din aceste trei instituții, și tocmai din cauza atenției de care au beneficiat în presa de specialitate juridică și populară, aceste instituții joacă de asemenea un rol esențial în modelarea felului în care avocații, studenții la drept și publicul în general au reprezentat era acestor standarde etice. În plus, societățile, firmele de avocatură și facultățile de drept reprezintă un mediu de perfecționare și punct intermediar pentru avocații care își vor petrece o perioadă semnificativă de timp în alte sectoare ale profesiei, inclusiv guvernul și organizațiile non-profit – o tendință care are șanse să se accelereze pe măsură ce tinerii avocați își schimbă locurile de muncă tot mai rapid. În sfârșit, și probabil cel mai important, tocmai prin prisma legăturii pe care o au cu cei mai puternici actori din societate, avocații din departamentele juridice interne ale multinaționalelor, din marile firme de avocatură și din facultățile de drept de elită de unde provin avocații înspre aceste instituții sunt, așa cum a reținut sociologul Robert Nelson, „parteneri ai puterii”. Prin urmare, aceștia se află în poziția de a exercita influență asupra modului în care aceste instituții importante înțeleg și își duc la îndeplinire propriile responsabilități etice. Asigurarea unui cadru pentru avocații ce lucrează în aceste instituții și facultățile de drept în care sunt educați acești avocați, pentru a-și înțelege și evalua responsabilitatea publică în cadrul mai general are, prin urmare, o importanță critică pentru societate chiar dacă suntem de părere, așa cum sunt cu tărie autorii, că există și alți avocați a căror contribuție la bună-starea publică este la fel sau chiar mai importantă.

De asemenea, este de egală importanță, totuși, să nu scăpăm din vedere diferențele dintre acest context și cel în care majoritatea avocaților continuă să muncească și să studieze. Indiferent de toată atenția acordată instituțiilor de tip „BigLaw”, majoritatea avocaților din Statele Unite ale Americii continuă să practice profesia în cabinete individuale sau în firme foarte mici, iar un număr semnificativ dintre aceștia lucrează în sectoarele public și non-profit. Munca pe care o depun acești avocați pentru a furniza servicii juridice în folosul persoanelor

și a micilor întreprinderi, dar și pentru a articula și consolida obiectivele publice din sistemul nostru juridic, este cel puțin la fel de importantă pentru aspectele esențiale constând din accesul la justiție și norma de drept ca și munca depusă de avocații ce își desfășoară activitatea în societăți și firmele de avocatură. Tocmai din cauza acestei segmentări, însă, suntem de părere că este important să ne bazăm analiza într-un context specific al exercitării profesiei de avocat. Chiar și concepte atât de generale cum sunt cele patru îndatoriri etice pe care le explorăm în eseul de față nu pot fi aplicate uniform în toate contextele exercitării profesiei de avocat. Concentrându-ne pe un anumit context, sperăm să depășim considerații generale abstracte despre „rolul avocatului” sau „etica juridică” care nu au reușit să conducă la schimbări concrete.

Desigur, chiar dacă admitem importanța contextului, definirea elementelor ce constituie universul societăților „multinaționale”, a „marilor” firme de avocatură și a facultăților de drept de „renume”, reprezintă în sine o chestiune de context. Există o mare varietate cu privire la dimensiunea și funcționarea departamentelor juridice chiar și cu privire la subcategoria societăților „multinaționale”, iar definiția entității ce reprezintă o „mare” firmă de avocați probabil va diferi, în funcție de moment și de context. Identificarea facultăților de drept care vor fi incluse în acest sector este o sarcină cu atât mai dificilă și controversată, deoarece parametrii tradiționali, cum ar fi dimensiunea, veniturile și chiar clasamentele oferă o măsură imperfectă a calității sau influenței unei facultăți de drept. Mai mult decât atât, cu toate că educație juridică - ca și restul profesiei de avocat - a fost, în mod tradițional, segmentată și ierarhizată, anumite facultăți de drept furnizând absolvenți pentru anumite secțiuni ale pieții avocaturii, aceste tipare tradiționale au fost estompate în ultimii ani, pe măsură ce avocații au devenit mai mobili, din perspectiva profesiei și chiar a domeniului în care activează.

Având în vedere această variație, va fi inevitabil sarcina departamentelor juridice individuale, a firmelor de avocatură și a facultăților de drept să stabilească singure ce proporție din analiza de față, referitoare la un anumit tip de funcționare a corporațiilor „multinaționale”, a „marilor” firme de avocatură și a facultăților de drept de „renume” se aplică în cazul instituțiilor lor particulare. Această sarcină, la rândul său, va fi realizată în mod inevitabil prin raportare la contextul recentelor schimbări ce au pus bazele unui mediu foarte diferit de cel avut în vedere în modelul tradițional al eticii avocațiale.

B. Schimbările produse pe piață

În puțin mai mult de o generație, dreptul s-a transformat din una dintre cele mai insulare și puțin competitive piețe în una pe care concurența este cea mai acerbă, în care avocații și chiar facultățile de drept simt presiunea în a concura agresiv pe o piață tot mai globală. Există, cu siguranță, numeroase cauze care au condus la această schimbare fundamentală. Unele, cum ar fi expansiunea rapidă a dimensiunii baroului, de la sub 250.000 de membri în anul 1960 la mult peste un milion în prezent, sunt implicite profesiei de avocat în sine. Dar cele mai importante cauze sunt aceleași care au remodelat practic fiecare aspect al vieților noastre politică, economică și socială. Astfel, globalizarea - și expansiunea semnificativă a activității economice dinspre nord și vest înspre sud și est - exercită presiune pe o mare diversitate de instituții și practici existente la nivel național și internațional, și prezintă schimbări complexe, ce reclamă noi moduri de gândire în legătură cu fiecare aspect avut în vedere, de la analiza

nevoilor angajaților multiculturali până la derularea de afaceri cu respectarea integrității în medii solicitante și până la evaluarea aspectelor de cetățenie corporativă și politică publică în multiple economii politice. La fel, viteza și nivelul tot mai crescut de sofisticare a tehnologiei informației a condus la o explozie de noi date – și un număr egal de provocări cu privire la înțelegerea, analiza și protejarea acestora – care remodelează în continuare modalitatea în care comunicăm unii cu alții și în care ne trăim viețile. Toți acești factori au accelerat, la rândul lor, estomparea granițelor tradiționale, cum ar fi cele ce separă domeniul „public” de cel „privat”, sau dimensiunea „globală” de cea „locală” și înființarea de noi moduri de gândire și existență. Este firesc ca aceleași forțe să remodeleze legea și profesia de avocat, de asemenea.

Presiunea acestui mediu nou global, mai transparent, mai competitiv este resimțită la toate nivelurile profesiei. Avocații ce practică individual sau în firme mici profesia, dar și avocații ce își desfășoară activitatea în sectorul public, au fost, fără îndoială, cei mai afectați, însă departamentele juridice, firmele de avocatură și facultățile de drept ce fac obiectul analizei în acest material au fost, de asemenea, afectate dramatic. Aceste modificări, la rândul lor, au făcut tot mai dificil pentru avocații și profesorii de drept ce lucrează în aceste instituții să acorde atenție și resurse îndatoririlor etice mai generale pe care le-a susținut în această lucrare.

Departamente juridice. Departamentele juridice interne reprezintă în același timp o cauză majoră a transformării la nivelul pieței serviciilor juridice corporative, dar sunt, concomitent, modelate din ce în ce mai mult de aceasta. Începând din anii 1980, societățile au reacționat față de concurența tot mai mare de pe propriile piețe de afaceri și escaladarea rapidă a costurilor aferente serviciilor juridice, prin înființarea de departamente juridice interne, capabile să preia activitatea juridică în interiorul firmei și intervenind în relația îndelungată și aproape exclusivă pe care o aveau cu principalele firme de avocatură externe cu care colaborau. În noul mileniu, pe măsură ce presiunea globalizării s-a intensificat în sensul eliminării granițelor și creșterii și mai mult a productivității, acești consumatori tot mai sofisticăți au început să exploateze puterea tehnologiei informației și ziua de lucru globală de 24 de ore pentru transformarea activității juridice pe care avocații o vindeau, în mod tradițional, ca pe un tot integrat – ex.: „litigii în acțiune colectivă” or sau „o achiziție în valoare de 500 de milioane USD” - și „dezintegrarea” acesteia în piesele sale componente pentru ca, ulterior, să distribuie aceste aspecte diferite ale activității la nivelul unui lanț de furnizori cu dimensiune din ce în ce mai globală de activitate juridică, mulți dintre aceștia (pornind de la organizațiile de externalizare a procesului juridic până la organizații de servicii profesionale multidisciplinare din Big 4 și altele) nefiind firme de avocatură. De la încetinirea creșterii economice din anul 2008, această goană după eficiență și dezagregare se resimte în prezent tot mai mult și în interiorul departamentelor juridice. Unele societăți au înghețat sau chiar redus numărul avocaților interni, exercitând presiune pe acești avocați să muncească încă și mai mult și să solicite chiar și mai mult de la consilierii externi, concomitent cu achitarea unor onorarii mai mici, inclusiv cu refuzul de a plăti avocații stagiați ce muncesc pe chestiuni ale societății. Similar, acești avocați sunt presați cu atât mai mult să își demonstreze „valoarea adusă societății”, aducându-și aportul la rentabilitatea economică pe termen scurt a liderilor de afaceri, care sunt, la rândul lor, tot mai presați în sensul creșterii productivității. Priviți împreună, toate aceste evoluții exercită presiune pe directorii departamentelor juridice

să își concentreze eforturile în vederea atingerii rezultatelor finale pentru societăți și pentru reducerea sau eliminarea activităților concentrate în jurul dezvoltării și susținerii responsabilităților etice mai largi ale avocaților lor interni – ca să nu le mai menționăm pe cele ce au în vedere dezvoltarea și susținerea responsabilităților etice ale firmelor de avocatură externe.

Firmele de avocatură. Aceste practici schimbate ale departamentelor juridice interne exercită, la rândul lor, o presiune semnificativă pe modelul de afaceri tradițional al marilor firme de avocatură. Firmele de avocatură s-au bazat, timp de mulți ani, pe o creștere constantă a onorariilor orare facturate clienților și pe o creștere la fel de constantă a prevalenței (procentul de colaboratori, care nu au drepturi de tragere în firmă, față de partenerii cu drepturi de tragere) ca factor al profitabilității. Dar pe măsură ce consumatorii corporativi au devenit din ce în ce mai sofisticăți cu privire la nevoile juridice ale acestora și au mai mult acces la o rețea globală de firme dispuse și capabile să le furnizeze aceste servicii, firmele de avocatură au avut momente tot mai dificile în aplicarea oricăreia dintre aceste strategii. Aceste modificări au pus, la rândul lor, presiune pe practicile tradiționale de angajare și promovare. Până în anii 1970, firmele de avocatură își angajau practic toți avocații direct de pe băncile facultății de drept și respectau reguli neoficiale puternice ce descurajau „abordarea” avocaților de la alte firme de avocatură. Așa cum știe chiar și cel mai nevizat observator, aceste reguli au fost eliminate aproape în întregime. Practic, toate firmele de avocatură din Statele Unite ale Americii angajează în prezent colaboratori și chiar parteneri „pe laterală” de la alte firme de avocatură (și într-o mai mică măsură, agenții guvernamentale și departamentele juridice interne), mulți dintre avocați (în special partenerii cu profile impresionante) mutându-se frecvent de la o firmă la alta, dând curs ofertei celei mai avantajoase. Această piață tot mai mare de agenți liberi este stimulată de o presă de specialitate foarte activă, care raportează fără încetare informații referitoare la salarii și profituri pe partener, precum și o industrie de agenți de recrutare de tip „head hunter” a căror ocupație este schimbarea avocaților de la o firmă la alta. Încă o dată, încetinirea creșterii economice nu a făcut decât să intensifice aceste tendințe, multe dintre firmele de avocatură intensificându-și recrutările pe laterală de profesioniști cu greutate, în încercarea de creștere a profitabilității, concomitent cu încercarea de a scăpa de partenerii și colaboratorii „mai puțini productivi” pentru a reduce costurile. La fel ca în cazul avocaților interni, aceste modificări la nivelul clienților și a pieței forței de muncă au exercitat o presiune extraordinară pe directorii firmelor de avocatură să insiste pe creșterea profitabilității, în detrimentul activităților concentrate pe dezvoltarea și susținerea responsabilităților etice largi a partenerilor și a colaboratorilor.

Facultățile de drept. În prezent, este evident că facultățile de drept – chiar și cele selective pe care le avem în vedere – nu sunt imune la aceste presiuni. Chiar înainte de criza economică, costurile tot mai mari ale educației juridice reprezenta o problemă majoră pentru studenții la drept, profesori și factorii politici, mulți dintre studenți înregistrând, la absolvire, datorii de 100.000 USD sau mai mult pentru facultatea de drept, pe lângă împrumuturile făcute pentru nivelul de educație inferior. Cauzele acestei creșteri rapide a costurilor de școlarizare la facultatea de drept sunt fără îndoială multiple și complexe, inclusiv presiunea de recrutare și păstrare a celor mai buni studenți din facultate, presiunea de a crea oportunități educaționale noi și costisitoare, de la serviciile de drept public la campusuri globale și

programe de schimb, un mai mare accent pe cercetarea în timpul facultății și înființarea de noi programe universitare de cercetare și nevoia resimțită de a construi dotări și programe mai bune pentru studenți în cămine, sălile de sport până la anularea datoriilor și ajutoare financiare. Rezultatul a fost o presiune tot mai crescută asupra decanilor pentru păstrarea „competitivității” facultăților pentru toate categoriile sociale și, chiar mai important, în clasamentele U.S. News care joacă un rol exagerat în atragerea de către facultățile de drept a tuturor categoriilor, de la studenți la angajatori și la absolvenți donatori. De la recesiune, confruntarea cu privire la costurile școlarizării la facultatea de drept - și ceea ce primesc în schimb studenții pentru cheltuielile de școlarizare – s-a transformat într-o criză în bună regulă. Perspectivele de angajare pentru mulți absolvenți ai facultății de drept au scăzut, abia jumătate găsind o slujbă cu normă întreagă, pentru care este necesară obținerea unei diplome de doctorat (Juris Doctor) în termen de nouă luni de la absolvire. Nu este surprinzător că cererile de înscriere la facultatea de drept au scăzut dramatic, cu 40 de procente față de nivelurile cele mai mari de dinainte de recesiune, la multe facultăți de drept. Cu toate că aceste schimbări se resimt cel mai acut la nivelul facultăților de drept care nu se bucură de renume tradițional și poziție pe piață, ca cele pe care le analizăm cu precădere în această lucrare, nicio facultate de drept nu a rămas imună față de efectele îngustării pieței locurilor de muncă și a cererii să își pregătească studenții să „își înceapă activitatea în forță” la locurile de muncă pe care vor reuși să le găsească. Similar, așa cum tehnologia permite societăților să separe servicii juridice tradiționale, o întreagă categorie de noi furnizori doresc să profite de instrumentele de învățare online pentru a restructura facultățile de drept - și învățământul de drept și conex în general – de o manieră ce amenință să destabilizeze modelul economic existent al educației juridice, chiar mai mult decât se întâmplă în prezent. Din nou, toate aceste schimbări au exercitat o presiune extraordinară asupra decanilor facultăților de drept pentru a-și concentra energia pentru a asigura că facultățile lor rămân viabile, ceea ce nu le-a permis să dedice din resursele tot mai puține în vederea educării studenților dincolo de competențele de “bază” cerute de angajatori.

Costul ascuns al reglementării. În sfârșit, multe dintre presiunile cu care se confruntă corporațiile, firmele de avocatură și facultățile de drept dobândesc o valență cu atât mai complexă prin decalarea parametrilor sistemului de reglementare ce guvernează practica avocațială și educația juridică. În mod tradițional, cerințele formale ale sistemului de reglementare au fost concomitent largi și înguste într-o manieră care a condus la reducerea inovației și costuri mai mari. Pe de o parte, regimul oficial de avizare în Statele Unite ale Americii este printre cele mai complexe din lume, punând limite oricărei entități și activități ce se încadrează în definiția renumită prin ambiguitate și permisivitate a „practicii avocațiale” până la „avocații” care au absolvit programe post-universitare de trei ani și au promovat un examen recunoscut de stat de admitere în barou, precum și analiză de profil și compatibilitate. Mai mult, pentru a obține acreditarea Baroului SUA (ABA), care, în multe state reprezintă o cerință pentru ca absolvenții să poată da examenul de barou, toate facultățile de drept trebuie să îndeplinească un număr de cerințe rigide și uniforme, de la numărul orelor și creditelor la oră, până la raportul dintre studenții facultății, numărul cărților din bibliotecă (deși, din fericire, această ultimă cerință a fost modificată recent pentru a se referi doar la „accesul” la materiale de specialitate, care poate fi asigurat în prezent printr-un serviciu de abonare

online). Nu este surprinzător faptul că, așa cum au arătat nenumărați comentatori, combinația dintre aceste cerințe oficiale a condus la creșterea dramatică a costurilor necesare pentru a deveni avocat și au redus în același timp concurența cu care se confruntă titularii diplomelor de drept din partea altor profesioniști sau para-profesioniști care ar putea furniza servicii juridice sau conexe, cu mai mare eficiență și eficacitate. Tocmai acesta este motivul pentru care Regatul Unit a eliminat parțial reglementarea pieței avocațiale și pentru care corporațiile și firmele de avocatură caută înlocuitori – de la avocați „externalizați” din India, până la „specialiști în contracte” și „agenți de brevetare” care nu dețin diplome de drept, până la inteligență artificială – pentru a înlocui absolvenții facultăților de drept, mult mai bine plătiți.

În același timp, cerințele materiale privitoare la ce ar trebui efectiv predat în facultatea de drept și, în ultimă instanță, demonstrat cu ocazia examenului de barou, sunt relativ reduse, fiind concentrate aproape exclusiv pe ce am descris mai sus ca fiind competențe juridice de „bază”. Astfel, singurele cursuri impuse la facultatea de drept sunt cele din nucleul de bază al disciplinelor din primul an și cursurile obligatorii de etică juridică, care, în numeroase (dar cu siguranță nu toate facultățile) se concentrează pe cerințele formale ale Regulilor Model de Conduită Profesională. Prin urmare, îndatoririle largi și competențele complementare pe care le analizăm în acest eseu – rolurile și responsabilitățile avocaților ca profesioniști și a avocaților ca cetățeni – depășesc cu mult regulile formale necesare pentru obținerea unui licențe pentru a practica profesia.

Costuri pe termen scurt și interese pe termen lung. Nu avem niciun fel de intenție de a diminua dificultățile pe care le ridică provocările economice și culturale cu care se confruntă ce aceste departamente juridice, firme de avocatură și facultăți de drept dintre cele mai importante din zilele noastre. Există prea multe exemple de instituții care au ignorat aceste schimbări pe propriul risc.

Cu toate acestea, nu credem că aceste condiții de piață fac inutilă orice discuție serioasă cu privire la îndatoririle normative pe care le propunem. Dimpotrivă, suntem de părere că acestea fac ca discuția să fie cu atât mai importantă. Etica este imperativă. Respingem argumentul potrivit căruia există o dihotomie clară între latura „comercială” și cea „utilitară”. Transparența și concurența stimulează în general serviciile, oferind deopotrivă consumatorilor și producătorilor opțiuni mai bune din care să aleagă. Acesta a fost cu siguranță cazul pieței serviciilor juridice corporative. Credem că concurența poate de asemenea contribui la viziunea normativă a laturii utilitare față de clienți, sistemul juridic, instituții și publicul larg, pe care le discutăm în prezenta lucrare. În esență, susținem că fiecare dintre aceste trei instituții cărora ne adresăm va fi mai sustenabilă, va atrage mai multă încredere pe termen lung, va deține un rol adecvat în construirea unei societăți în care să se poată dezvolta pe termen lung, dacă pot identifica o cale de a integra și susține valorile etice pe care le analizăm. Însă, nu există nicio îndoială, aceasta va presupune alocarea de resurse pentru cele patru responsabilități ale avocaților pe care le susținem. Aceasta este opțiunea fundamentală pe care o ridică eseuul de față.

Următoarele trei secțiuni încearcă să prezinte o gamă extinsă de aspecte cu care se confruntă corporațiile, firmele de avocatură și facultățile de drept care doresc să își asume aceste patru responsabilități. Dar, în același timp, recunoaștem că, pentru ca aceste eforturi să

fie încununate de succes, este esențial ca toate persoanele interesate relevante să lucreze împreună pentru a defini și susține practicile ce promovează interesul pe termen lung al tuturor acestor trei instituții, dar care probabil vor părea riscante, în absența susținerii. Vom reveni, la concluzii, la metodele prin care poate fi încurajate aceste colaborări.

IV. OPINII REFERITOARE LA DEPARTAMENTELE JURIDICE

IV. OPINII REFERITOARE LA DEPARTAMENTELE JURIDICE

În ultimii 25 ani, directorii de departamente juridice și departamentele juridice interne ale marile corporații au devenit mult mai sofisticate și mai puternice, transformând o parte importantă din profesia de avocat. Avocații interni, nu partenerii firmelor, sunt adesea în zilele noastre consilieri juridici principali pentru directorul executiv (CEO) și consiliul de administrație, cu responsabilități vaste, dincolo de experiența în domeniul juridic și cu responsabilități de conducere, care, în multe cazuri, îi transformă în organele de decizie finală într-o corporație. Astfel, puterea s-a transmis din exteriorul firmelor de avocatură la consilierii juridici interni, care și-au revendicat autoritatea de a selecta firmele de avocatură, de a gestiona costurile și de a oferi o direcție strategică reală în ceea ce privește chestiunile importante. Această creștere de putere și prestigiu a departamentelor juridice din marile corporații are implicații semnificative pentru cele patru responsabilități etice cu care se confruntă avocații interni în calitate de profesioniști și de cetățeni.

Ca o idee de ansamblu, considerăm că obiectivul principal al corporațiilor – în special al companiilor globale – ar trebui să fie fuziunea dintre un înalt nivel de performanță și un înalt nivel de integritate, directorul de departament juridic și avocații interni jucând roluri-cheie în atingerea acestor standarde. Un înalt nivel de performanță se referă la o creștere economică puternică și susținută prin furnizarea de bunuri și servicii de calitate superioară, care, în schimb, să ofere beneficii durabile pentru acționarii și persoanele interesate de care depinde sănătatea companiei. O astfel de performanță comercială implică un echilibru esențial între asumarea riscului și gestionarea riscului economic.

Un înalt nivel de integritate înseamnă o aderare robustă la litera și spiritul regulilor formale, atât la cele juridice, cât și la cele financiare; adoptarea voluntară a standardelor etice globale cu caracter obligatoriu, care depășesc regulile existente, incluzând propunerile echilibrate referitoare la politica publică viitoare; și angajamentul angajaților față de valori fundamentale privind cinstea, sinceritatea, corectitudinea, fiabilitatea și încrederea. Aceasta implică înțelegerea și diminuarea altor tipuri de riscuri – dincolo de riscul economic direct – care pot afecta în mod catastrofal o companie din punct de vedere juridic, etic, al reputației, comunicării, politicii publice și geopolitic. Valorile fundamentale ale angajaților sunt esențiale în relațiile puternice din interiorul și din afara companiei – iar, în schimb, aceste valori pot exista numai atunci când compania aderă la regulile formale și adoptă poziții globale corespunzătoare. Pentru avocați, aceste chestiuni legate de integritate depășesc restricțiile profesionalismului juridic obligatoriu.

Dar, fuziunea unui înalt nivel de performanță cu un înalt nivel de integritate nu se referă doar la diminuarea riscurilor. Se referă și la crearea unor beneficii afirmative în cadrul companiei, pe piață și în societatea globală mai extinsă. În cele din urmă, un nivel ridicat de performanță, împreună cu un înalt nivel de integritate creează o încredere fundamentală în rândul acționarilor, creditorilor, angajaților, recrutorilor, clienților, furnizorilor, autorităților de reglementare, comunității, media și publicului larg. Această încredere este esențială în susținerea puterii și libertății corporative pe care se bazează economia – o încredere care, în ultimii zece ani, s-a deteriorat în mod dramatic din cauza scandalurilor corporative de răsunet

și a eșecurilor de neconceput în afaceri. În ultimii 25 ani, tot mai multe corporații mari, în special cele multinaționale, au acceptat aceste obiective extinse referitoare la un înalt nivel de performanță și un înalt nivel de integritate, deși fiecare companie ar putea formula acele obiective în termeni diferiți, deși aceste obiective vaste nu determină acordul la vârful companiilor globale mari. Dar, după cum menționăm la sfârșitul acestei secțiuni, presiunea constantă a prețurilor din partea concurenței globale și dorința de creștere a marjei de profit fac ca alegerile tipurilor de inițiative de integritate și a scopului inițiativelor de integritate să fie solicitante pentru avocații interni – și, în cele din urmă, pentru corporație.

A. Responsabilități în interiorul corporației

Sarcina principală a directorilor executivi și a conducerii de top, precum Directorul de departament juridic, constă în construirea unei performanțe cu cultura integrității, care să pătrundă în corporație și să fie uniformă în întreaga lume. O astfel de cultură presupune principii (valori, politici și atitudini) împărtășite și practici (norme, sisteme și procese) comune. Deși această cultură trebuie să includă măsuri de descurajare și sancțiuni pentru nereguli juridice, financiare și etice, în cele din urmă, aceasta trebuie să fie afirmativă. O doctrină de bază a acestei culturi ar trebui să fie aceea conform căreia oamenii doresc să acționeze corespunzător, deoarece liderii fac din aceasta o obligație a companiei și liderii o trăiesc ei înșiși.

Deși directorul executiv, cu sprijin explicit din partea consiliului de administrație, este principalul responsabil pentru fuziunea unui înalt nivel de performanță cu un înalt nivel de integritate, Directorul de departament juridic – și departamentul juridic intern – au, de asemenea, un rol critic în susținerea efortului general în calitate de experți tehnici, sfătuitoari înțelepți și lideri. Esența rolului constă în trecerea de la prima întrebare – „este legal?” – la ultima întrebare – „este just?”. Un astfel de rol implică conduită sau responsabilitate împărtășită, nu numai în cazul chestiunilor juridice ale corporației, dar și în cazul pozițiilor acesteia în ceea ce privește etica, reputația vis-à-vis de conformitate, politica publică, comunicare, tendințele geopolitice și de țară și, în ultimul rând, cuprinzând toate acele chestiuni, responsabilitate corporativă civică.

Directorul de departament juridic și avocații interni ar trebui să aspire la un ideal de avocat-om de stat. Acest rol nu implică doar gestionarea problemelor din trecut, dar și urmărirea cursurilor viitoare: nu doar jocul în defensivă, ci și jocul în ofensivă; nu doar oferirea de consiliere juridică, ci și oferirea de consultanță în afaceri. Într-un sens și mai larg, acesta implică rolurile de consiliere și conducere înțeleaptă, care decurg dintr-o înțelepciune practică, nu doar din deprinderi tehnice; necesitând o hotărâre extensivă bazată pe cunoștințe de istorie, cultură, natura umană și instituții, nu numai pe un sens tactic dezvoltat; care rezultă din capacitatea de a înțelege implicații pe termen lung, nu numai de a obține avantaje pe termen scurt; și care este fundamentat pe o grijă profundă față de interesul public și nu numai față de bunul privat.

1. Susținerea creării de către directorul executiv a unei culturi a integrității

Un rol important pentru Directorul de departament juridic și avocații interni este acela de a furniza un sprijin susținut directorului executiv și altor lideri în afaceri, cu scopul de a

crea sisteme și procese esențiale, astfel încât „tonul dat de conducere” să fie echivalat de discipline operaționale care afectează toți angajații. Următoarele principii-cheie sunt fundamentale pentru crearea unei culturi a integrității și necesită susținerea și abilități de lider ale Directorului de departament juridic și ale altor avocați interni pentru a fi implementate.

- Demonstrarea de către directorul executiv și liderul în afaceri a abilităților dedicate și coerente prin aspirații exprimate către întreaga corporație, opțiunea oamenilor respectați de a desfășura funcții de integritate și alocarea de resurse semnificative sistemelor și proceselor de integritate.
- Gestionarea performanței, considerând integritatea un proces în afaceri, astfel încât, asigurarea conformității cu spiritul și litera regulilor juridice și contabile formale – prin prevenire, depistare și remediere – să reprezinte responsabilitatea tuturor liderilor în afaceri și să fie integrată în practicile comerciale prin identificarea proceselor sistematice, evaluarea și diminuarea riscurilor.
- Adoptarea și implementarea standardelor etice globale dincolo de ceea ce impun regulile formale, angajând corporația și angajații acesteia.
- Stabilirea și urmărirea sistemelor de avertizare din timp pentru a face față tendințelor și așteptărilor globale în legătură cu regulile formale, standardele etice și politica publică.
- Stimularea gradului de conștientizare, cunoștințele și angajamentul angajaților prin educație și instruire creativă cu scopul de a însuși înțelegerea legislației și a eticii – și de a transmite valorile onestității, candorii, corectitudinii, încrederii și siguranței.
- Încurajarea liberei exprimări în rândul angajaților, astfel încât aceștia să își prezinte îngrijorările cu privire la posibile riscuri comerciale, juridice sau etice responsabililor de luarea deciziilor, care le pot investiga și remedia în mod prompt, după cum este corespunzător – astfel de sisteme contraatacă cultura periculoasă a tăcerii prin depistare și descurajare și nu trebuie să susțină represaliile împotriva denunțătorilor.
- Proiectarea de sisteme care să obțin performanța prin integritate, astfel încât conduita juridică și etică să fie răsplătită la fel ca și realizarea comercială – compensație periodică pentru măsura așteptată și compensație specială pentru măsura care întrece așteptările.

Încadrarea acestor principii în activitățile comerciale ale corporației reprezintă o sarcină complexă și sistematică, ce necesită cel mai înalt nivel de conducere din partea consiliului de administrație, directorului executiv, liderilor în afaceri și a personalului-cheie, precum directorul financiar și directorul de departament juridic.

2. Soluționarea tensiunilor dintre partener și gardian

Cea mai mare provocare pentru Directorul de departament juridic și alți avocați interni constă în reconcilierea rolurilor duale și uneori contradictorii de parteneri ai liderilor în afaceri și de gardieni ai integrității și reputației companiei. Soluționarea acestei tensiuni reprezintă scopul principal al rolului avocatului-om de stat în ajutarea companiei să performeze cu integritate. Directorul de departament juridic trebuie să funcționeze ca partener în afaceri pentru directorul executiv și liderii de top în afaceri; acționând în calitate de avocați pentru a

atinge obiectivele în afaceri, dar, uneori, în calitate de oameni de afaceri pentru a oferi perspective vaste ce depășesc sfera dreptului, în chestiuni comerciale complexe și dificile.

Dar rolul fundamental al Directorului de departament juridic este de a acționa în calitate de gardian al companiei, care este clientul său final. Rolul de gardian implică, mai întâi de toate, sarcina dificilă de a explica directorului executiv și altor lideri în afaceri faptul că avocații interni reprezintă compania și nu ei. Poate implica funcția de responsabil de luarea deciziilor finale cu privire la o multitudine de chestiuni juridice, etice, privind reputația și de politică publică. În calitate de sfătuitor înțelept al directorului executiv sau al liderilor în afaceri, rol de gardian poate implica adesea încetinirea deciziilor până la colectarea de fapte esențiale și finalizarea analizei cu multiple fațete. Implică prezentarea în fața directorului executiv sau a consiliului de administrație (sau a altor lideri de top în afaceri) a unei game de opțiuni cu grade variate de riscuri juridice, etice, privind reputația și de alte riscuri. Implică prezentarea unei recomandări ulterior explicării opțiunilor. Și trebuie să implice un refuz hotărât, în cazul în care măsurile propuse sunt clar ilegale sau într-o mare măsură contrare eticii.

Toți avocații din interiorul organizației au obligația complexă de a raporta „îngrijorări” serioase cu privire la riscul comercial, juridic sau etic Directorului de departament juridic sau altor avocați principali din cadrul companiei. Iar avocații definitivi o obligație corelativă, cel puțin ulterior investigației faptice preliminare, să raporteze astfel de îngrijorări conducerii superioare a afacerii sau consiliului de administrație. Această sarcină vastă de raportare depășește sarcinile ce revin în baza Regulilor Model de Conduită Profesională sau a altor regimuri de raportare formală, cum ar fi Legea Sarbanes-Oxley, care se referă la „îngrijorările” legate de o gamă largă de activități, standardele stringente de raportare a „cunoștințelor” sau „certitudinii rezonabile” a tipurilor discrete de neregularități. Dar avocații interni trebuie instruiți cu atenție cu privire la excepțiile de la obligația de păstrare a confidențialității și de la obligația legală de a raporta atunci când conducerea companiei nu răspunde la avertismentele referitoare la anumite ilegalități esențiale reale sau posibile.

Directorul de departament juridic – și avocații interni – trebuie să fie pregătiți să demisioneze, dacă li se cere să treacă cu vederea sau să acționeze într-un mod care este evident ilegal și extrem de lipsit de etică sau dacă sunt excluși din luarea deciziilor importante.

3. Obligații referitoare la nevoile profesionale și personale ale avocaților angajați

Directorii departamentelor juridice interne au, de asemenea, obligații etice importante față de oamenii pentru și cu care lucrează, dincolo de birocrăția sistemelor corporative de resurse umane.

- Pentru atragerea avocaților excepționali interni, Directorul de departament juridic ar trebui să delege, în general, cu privire la o gamă largă de chestiuni și să judece avocații în funcție de rezultate. Atunci când fac acest lucru, este foarte important să aperc avocații, în cazul în care liderii pe profit și pierdere, care se află pe o poziție inferioară în cadrul organizației, caută să compromită integritatea pentru a-și face norma sau ignoră sau abuzează avocații care ridică probleme. Nicio lege nu este mai importantă

pentru spiritul și cultura organizației juridice decât acest scut pe care Directorii de Departamente Juridice îl asigură avocaților din teren, astfel încât avocații din prima linie să poată mânui sabia integrității.

- Directorii de Departamente Juridice datorează o obligație avocaților; aceea de a oferi instruire personalizată cu privire la afaceri și finanțe în general și la afacerile și finanțele corporației în special.
- Într-o companie globală, este esențială crearea unei culturi puternice, uniforme în cadrul organizației juridice, deoarece, aceasta se va afla în permanență sub presiune constantă în goana sa după integritate corporativă. Acest lucru poate avea loc printr-o varietate de mecanisme: ședințe de departamente, ședințe ale specialiștilor, ședințe ale tuturor avocaților într-o anumită țară sau regiune, ședințe ale avocaților definitivii de la nivel global, utilizarea robustă a IT.
- Directorii de Departamente Juridice trebuie să aibă implementate procese reale de evaluare a personalului, care să dezbată, anual (sau la nivel de subiect), în mod onest punctele slabe și pe cele tari. Acestea trebuie să ofere avocaților idei de parcursuri și oportunități în carieră în calitate de generaliști sau specialiști – sau să facă trecerea la funcții în afaceri în cadrul companiei. Avocații interni trebuie să știe exact unde se situează, dar acest lucru necesită multă muncă și specificitate, nu doar o ședință succintă încărcată de adjective. Liderii trebuie să acorde o atenție semnificativă creării de oportunități la nivelul întregii companii demonstrate prin ocuparea unor poziții importante de către avocați care nu sunt americani și care se află în afara țărilor de origine.
- Liderii avocați din interiorul corporațiilor au o obligație specială de a angaja, păstra și promova femeii și minorități calificate. Deși, per ansamblu, departamentele juridice din corporații dețin un număr semnificativ de avocați, iar minoritățile sunt și ele reprezentate, procesul de promovare a acestora în poziții de conducere este departe de a fi finalizat. De exemplu, în ultimii ani, numai 106 juriști de top din Fortune 500 au fost femei (21 procente) și 29 au fost bărbați de culoare (6 procente). Diversitatea conducerii interne este un subiect care trebuie abordat de către toate companiile din Top Fortune 500. Aceasta include furnizarea unor locuri de muncă importante avocaților care poate au plecat pentru o perioadă de timp (în afara concediului obișnuit de maternitate) să-și întemeieze familii, dar care doresc să se întoarcă să practice – de exemplu, oferindu-le posibilitatea de a alege între pozițiile disponibile.
- Deși corporațiile dețin numeroase nivele ierarhice și o multitudine de poziții, directorul departamentului juridic ar trebui, în măsura în care este posibil, să caute să creeze un „parteneriat” între avocații interni în care lucrul în echipă este de înaltă valoare, informațiile sunt extensiv împărtășite, scopurile comune sunt puse în valoare, iar conducerea respectă persoanele prin angrenarea și participarea tuturor. Din cauza faptului că liderii dețin o putere semnificativă asupra vieților subordonaților, corporațiile pot tinde înspre o cultură a comenzii și controlului. Această tendință poate fi respinsă în cadrul organizației juridice, chiar și atunci când sunt pretinse oamenilor standarde înalte de performanță.

- Activitățile pro bono ale departamentelor juridice interne sunt, de asemenea, stabilite la fel ca în firmele private de avocați. Dar acestea sunt importante, fezabile, și ar trebui să fie efectuate, de exemplu, prin formarea de legături juridice cu alte corporații în zone insuficient deservite, formând alianțe în vederea furnizării de servicii *pro bono* către 501(c)(3) entități din comunitate sau creând parteneriate pentru furnizarea de servicii juridice în alte țări.
- Directorii de Departamente Juridice trebuie să mențină volumul de muncă sub control în măsura în care acest lucru este posibil, astfel încât avocații să poată să își dedice timp și familiei, *pro bono*, comunității, bisericii sau altor activități în afara locului de muncă. Avocații interni pot lucra incredibil de mult – confruntându-se cu proiecte complexe, termene limită, cereri imediate din partea liderilor în afaceri. Directorii de Departamente Juridice alți coordonatori ai departamentului juridic pot lucra intens pentru a crește productivitatea și eficiența departamentului juridic și pot acorda o atenție specială volumului de muncă al avocaților, astfel încât colegii lor să poată să își trăiască viața – inclusiv prin lupta împotriva reducerii fără sens a efectivului de personal care ocupă poziții ce reprezintă de obicei o fracție din 1% din costurile companiei.

B. Luarea deciziilor în mod etic cu privire la chestiunile care privesc părțile interesate

Corporațiile iau adesea decizii etice, care obligă companiile și angajații, și care depășesc ceea ce impun regulile juridice și financiare formale. Unele norme impuse de către companii se aplică angajaților, la nivel intern, cum ar fi nediscriminarea în cazul tuturor națiunilor de pe glob; proiectarea sistemelor de compensare, care răsplătesc/stimulează activitățile de integritate; promovarea activă a denunțării interne pentru a da cuvântul angajaților cu privire la riscurile juridice, etice și în afaceri; și stabilirea tipurilor de principii formale sau etice ale companiei care sunt atât de fundamentale încât, atunci când sunt încălcate, este necesară separarea angajatului ofensator (ex. falsificarea datelor financiare) fără a echilibra trecutul în activitate.

Alte percepții etice pot să se aplice părților interesate sau cadrelor din afara corporației: nicio mită (chiar și atunci când nu este interzisă în mod clar prin lege); construirea unor noi facilități la standarde de mediu, sănătate și siguranță globale, nu locale; angrenarea în selecție etică, astfel încât terții furnizori să evite munca în rândul copiilor sau al deținuților și să furnizeze condiții de muncă sigure și sănătoase; standarde etice de împrumut; reducerea substanțelor poluante sau eliminarea gazelor cu efect de seră mai presus de standardele de reglementare; deciderea asupra faptului că standardele globale ale companiei ar trebui să aibă o pondere mai mare decât legislația națională prejudiciabilă (ex. decizia Google de a renunța la motorul său de căutare chinez din cauza impunerii legale a cenzurii de către statul chinez); luarea deciziei de a nu desfășura afaceri într-o anumită țară anterior unor sancțiuni naționale formale (ex. decizia de a nu desfășura activități în Iran); sau formarea de asociații industriale în vederea creării unei baze cu cele mai bune practici pentru soluționarea problemelor grave (standarde electrice sau siguranță nucleară).

Directorul de departament juridic și alți avocați coordonatori nu sunt singurii responsabili de luarea deciziilor referitoare la adoptarea pozițiilor corporative etice sau, ca să folosesc o expresie mai neutră, a standardelor globale. Dar, fără îndoială, avocații ar trebui să

aibă un rol de conducere în definirea chestiunilor și perfecționarea opțiunilor și a analizei. Acest lucru se datorează faptului că aceste decizii se referă adesea la norme vaste cu care avocații pot fi (ar trebui să fie!) familiarizați, incluzând: concepte fiduciare cum ar fi diligența și loialitatea; încrederea în respectarea promisiunilor și angajamentelor, chiar dacă nu sunt prevăzute într-un contract formal; transparența, inclusiv idei precum evitarea decepției sau dezvăluirea adecvată și candoarea; respectarea dignității unei părți interesate, de exemplu, la locul de muncă, în ceea ce privește sănătatea și siguranța sau protecția vieții private; corectitudine și tratament echitabil; reacție în ceea ce privește aflarea de amănunte legate de îngrijorările părților interesate și soluționarea acestora. Deciziile în aceste zone creează „norme operaționale” cu puterea deplină a conformității companiei și cu sancțiunile pentru încălcări, chiar dacă nu sunt legi din punct de vedere tehnic.

Dar astfel de decizii pot avea justificări multiple, care sunt contextuale și multifactoriale și se schimbă odată cu problema abordată. Standardele principale sunt reprezentate de „interesul propriu” al companiei – un standard prudential, care depinde de context, dar care poate avea legătură cu idei normative vaste (obligație fiduciară, transparență) și poate include, de asemenea, valoarea de a fi un actor „moral” din perspectiva diferitelor părți interesate. De exemplu, o decizie de a avea o selecție etică în ceea ce privește terții furnizori (solicitând ca astfel de furnizori să respecte standardele impuse de către companie cu privire la condițiile de muncă și sănătate/siguranță) poate avea justificări multiple: evitarea întreruperilor în lanțul de aprovizionare; oferirea de răspunsuri criticilor globalizării (care acuză multinaționalele că exportă practici frauduloase); și fără să pară ipocrit în fața angajaților companiei, în special în fața celor de pe aceeași piață emergentă, care pot pune la îndoială practicile sub-standard ale furnizorilor. Dar, detalii importante privind implementarea (furnizori de nivel secund și terț de asemenea?) pot activa complexitatea și costul administrativ. O decizie diferită, care interzice atât mita publică, cât și cea privată, chiar și atunci când nu este clar interzisă de către Statele Unite sau legislația națională, activează o varietate de cazuri de corupție dăunătoare de pe piețele emergente, care afectează afacerile solide și dovedesc fără echivoc angajaților centralitatea integrității în toate activitățile profesionale.

În identificarea problemelor pentru luarea deciziei, o companie – adesea condusă de către avocații săi – trebuie să aibă un proces robust de prezentare a cererilor înaintate cu privire la companie de către membrii interni și externi: probleme ridicate în comentariu; etica altor multinaționale: linii directe din partea organizațiilor multilaterale; cereri din partea ONG-urilor; și practici adoptate de către alte companii. Avocații trebuie să determine mai întâi dacă pentru caracterul problemei este necesară cercetarea, analiza și dezvoltarea de opțiuni. În luarea unor astfel de decizii ulterior analizei, este important ca cheltuielile în implementarea deciziei să fie privite ca o investiție, nu doar ca un cost; pentru a înțelege că „beneficiul” unei astfel de investiții poate necesita bun simț și discernământ și nu doar analiză financiară (ex. nu doar rate reduse ale rentabilității); și „perioada contabilă” în care beneficiul are loc poate fi de ani, nu doar pe parcursul trimestrului următor.

De asemenea, deși Directorul de departament juridic și avocații interni pot avea un rol important în definirea și dezbateră standardelor globale, Președintele și/sau consiliul de administrație va lua adesea ultima decizie, ținând seama de perspectivele oferite de către alt personal corporativ și alți lideri operaționali, nu numai de consilierul intern. Acest lucru se

datorează faptului că, în majoritatea cazurilor, conducerea superioară stabilește interesul propriu al companiei și creează o normă angajantă cu efecte operaționale puternice.

În această funcție corporativă importantă, avocații acționează atât ca profesioniști, datorită experienței privind normele și instituțiile, dar și ca cetățeni, deoarece nu dețin monopol asupra multor factori și considerente care contribuie la decizia finală cu privire la ceea ce este în interesul companiei în legătură cu părțile interesate și societate – și, mai pe larg, cu privire la ceea ce trebuie să constituie civism corporativ pentru o anumită întreprindere.

C. Relațiile cu firmele de avocatură și responsabilitățile acestora

Creșterea puterii și prestigiului departamentelor juridice interne se datorează, într-o măsură semnificativă, creșterii calității avocaților interni, atât a avocaților generaliști pe domenii diverse, cât și a specialiștilor cu o înaltă calificare. Din ce în ce mai mulți avocați interni sunt asociați apropiați în afaceri și consilieri etici pentru liderii din sectorul de profit și pierdere din toate corporațiile, precum și experți/consilieri din prima linie în ceea ce privește echipele inter-funcționale pentru o gamă largă de activități corporative, de la achiziții la operații. Pe scurt, în timp ce departamentele juridice interne s-au dezvoltat din mai multe puncte de vedere, a existat un schimb de putere din exterior în interior cu privire la cazuri și la bani. Cu privire la cazuri, avocații interni sunt adesea administratori activi ai principalelor probleme cu care se confruntă corporația. Odată cu creșterea numărului de avocați „specialiști” interni (ex. taxe, fuziuni și achiziții, muncă și angajare, antitrust, proprietate intelectuală și litigiu), consilierul expert intern poate să „gestioneze” cazul prin contractarea avocaților uneia sau mai multor firme externe.

Cu privire la bani, departamentele juridice interne au început cu mai bine de un sfert de secol în urmă să elimine monopolurile sau oligopolurile impuse de unele firme cu anumite corporații, asigurând o concurență acerbă în ceea ce privește achiziția de servicii juridice și utilizarea unei game largi de tehnici pentru controlul și reducerea cheltuielilor cu servicii juridice externe (buget principal, audituri secundare, utilizarea în creștere a onorariilor fixe și alianțe strategice). Totuși, banii reprezintă încă o sursă de mare nemulțumire și tensiune între mulți clienți și firme, întrucât departamentele juridice încearcă să reducă costurile pentru corporație sub presiunea constantă a productivității din partea conducerii, iar avocații externi încearcă să crească veniturile firmei de avocați pentru a concura la titlul de partener, fără a fi susținut de o agenție, în baza profitului per partener.

Deși corporațiile au pretenții legitime cu privire la neînțelegerile avute cu firmele referitor la bani, corporațiile trebuie să confirme faptul că această transformare a relației interne-externe reprezintă o cauză a unora dintre problemele cu care se confruntă firme de avocatură importante și că firmele de avocatură și corporațiile dețin interese congruente în ceea ce privește descărcarea de cele patru responsabilități etice. Într-adevăr, multe dintre aceste probleme vor necesita abordări cooperante din ambele părți ale diviziunii internă-externă. Directorul de departament juridic și alți avocați interni superiori trebuie să găsească un nou echilibru între corporație și firmă și trebuie să înțeleagă că au obligația să colaboreze cu firme cu privire la cele patru responsabilități și că își pot folosi influența atât în legătură cu cazurile, cât și cu banii pentru a încuraja interacțiunea responsabilă și cooperantă dintre

departamentul juridic și firma de avocați. (Acest lucru suplimentează o posibilă reechilibrare a firmelor de avocatură, care este dezbătută în următoarea secțiune, între rolul acestora în calitate de organizații de afaceri și de asociații de profesioniști).

1. Tinerii avocați colaboratori

Corporațiile au un grad de responsabilitate pentru soluționarea numeroaselor probleme cu care se confruntă tinerii avocați colaboratori din marile firme de avocatură: clarificarea nivelului salarial rezonabil pentru tinerii avocați (fără doar a refuza salariile mari); permiterea tinerilor avocați să aibă responsabilități cu privire la chestiunile ce țin de companie; susținerea mentoratului, instruirii competențelor și echilibrării abilităților specialiștilor și generaliştilor; și, în ultimul rând, împărțirea costului de instruire a tinerilor avocați. Asumarea unei astfel de responsabilități poate include:

- Marile firme de avocatură și marile corporații ar putea să cadă de acord asupra programelor de dezvoltare pentru tinerii avocați colaboratori din firma de avocați: o gamă completă de servicii de mentorat, instruire cu privire la competențe, combinarea abilităților specializate și generale și responsabilitatea pe etape cu privire la chestiunile clienților. Corporații importante pot căuta și conveni să folosească avocați colaboratori talentați în chestiunile lor, întrucât aceștia au trecut prin aceste faze de dezvoltare timpurie, și sunt de acord să plătească costul total sau parțial fără marjă sau cu o marjă redusă pentru firmă în fazele timpurii și să majoreze treptat marja odată cu acumularea unei experiențe mai bogate de către asociați.
- După ce asociații au acumulat experiență, aceștia pot fi „detașați” în corporații în al treilea sau al patrulea an. Din nou, departamentul juridic ar putea achita firmei costul plus o marjă negociată pentru un astfel de asociat. Este în interesul firmei ca tânărul avocat să muncească pentru un timp „în gura leului” și să se familiarizeze cu problemele corporative în general și cu clientul în special, inclusiv cu multe decizii etice și de judecată pe care avocații interni trebuie să le ia.
- Este foarte important ca liderii departamentelor juridice să lucreze cu firme (și șefi de grupuri de practică) pentru a susține rotația tinerilor avocați în timpul primilor ani ai carierei lor în vederea creării unei fundații pentru ca tinerii avocați să devină fie generaliști (într-un domeniu vast al dreptului, precum litigii sau fuziuni și achiziții), fie specialiști (în domenii mai tehnice precum taxe și proprietate intelectuală). O perspectivă generalistă este foarte importantă atât pentru departamentul juridic, cât și pentru specialiștii firmei de avocați.
- Marile corporații pot, de asemenea, avea o linie directoare, care să emită preferințe către firmele ce dețin o politică și o practică generală cu privire la media așteptată de ore a unui asociat la un nivel rezonabil (ex. 1.900 – 2.000 ore facturabile pe an pentru un client). Dar o astfel de linie directoare trebuie să fie însoțită de reținerea automată – abținerea de la solicitarea desfășurării activității la ore târzii sau în week-end în cazul avocaților tineri din cadrul firmelor de avocatură pentru termene limită false sau de la a da sarcini inutile lipsite de o bună judecată.
- Departamentele juridice interne pot să își inverseze practica generală și să înceapă să

angajeze studenți ieșiți de pe băncile facultății de drept. Unele departamente juridice au început să facă asta. Angajările de acest gen trebuie, totuși, făcute dacă departamentele juridice sunt pregătite să asigure instruire și dezvoltare reală a competențelor, mentorat și oportunități de promovare, precum și activități semnificative și responsabilitate corespunzătoare.

2. Solicitări de opinii ferme cu privire la „ceea ce este just”

Avocații din cadrul firmelor de avocatură au propria formă de tensiune „partener-gardian”. Pentru a menține afacerea, aceștia pot să adreseze întrebări succinte referitoare la legalitate, fără a oferi perspectiva și sfatul care pot proteja corporația într-o varietate de chestiuni etice, referitoare la reputație și politici publice. Clientul trebuie să le solicite o astfel de consultanță sau să asculte atunci când aceasta este oferită – iar corporațiile trebuie să dorească să răsplătească avocații externi care se obligă să îndeplinească această sarcină mai extinsă. Lipsa conilierii externe extinse poate apărea mai adesea la nivelele intermediare ale corporațiilor și firmelor de avocatură – atunci când avocații interni încearcă să își gestioneze atent bugetele, iar avocații tineri din cadrul firmelor de avocatură, nerăbdători să mențină afacerea, se rezumă doar la ce li se cere să facă. Directorii de Departamente Juridice și directorii firmelor de avocatură trebuie să încurajeze în aceeași măsură avocații firmelor de avocatură în a oferi o perspectivă mai amplă asupra problemei și avocații interni în a fi deschiși în utilizarea resurselor suplimentare, atunci când analiza mai vastă este garantată.

3. Promovarea diversității în cadrul firmelor de avocatură

În luarea deciziilor cu privire la contractarea firmelor, Directorii de Departamente Juridice și avocații interni pot, cel puțin, solicita profilul diversității generale al firmei (avocați colaboratori, parteneri, șefi), tendințe ale profilului la nivel de firmă și un profil similar al diversității acelor din firmă care lucrează efectiv pentru companie în anumite perioade de timp. Departamentele juridice din corporații pot, de asemenea, solicita date în funcție de diferențele de remunerație, precum și politicile firmei referitoare la promovarea la nivel de partener și în conducerea firmei. Avocații interni pot lămuri că astfel de informații vor fi relevante în cazul unei decizii de a angaja firma și pot fi decisive atunci când alegerea firmelor reprezintă o decizie ce trebuie luată urgent. Dar, în afara cazului în care Directorul de departament juridic – și șefii de divizie și specialitate – fac din această inițiativă o parte importantă din cultura departamentului juridic pe care avocații interni tratează cu cel mai înalt grad de seriozitate, acesta va reprezenta un simplu exercițiu pe hârtie fără nici un impact asupra firmelor.

4. Îmbunătățirea sistemului de justiție

Și Directorii de Departamente Juridice pot solicita firmelor să furnizeze informații referitoare la programele *pro bono* atunci când iau decizii de reținere între firme, care, de altfel, sunt bine calificate, incluzând activitățile *pro bono* și responsabilitățile tinerilor avocați. Iar marile firme de avocatură și marile corporații, care lucrează cu barouri locale, avocați publici și grupuri de drept civil, ar trebui să ia în considerare evaluarea sistematică a nevoilor juridice pentru comunitățile lor locale în legătură cu populațiile insuficient deservite. Acest lucru poate fi urmat de un plan de acțiune mai amplu – cu alocarea unor resurse reale – pentru

a acoperi diferența. Mai pe larg, Directorii de Departamente Juridice ar trebui să ia în considerare alianțele cu alte companii și cu firme de avocatură pentru a soluționa probleme mai ample privind administrarea justiției la nivel federal, statal și local.

Multe afaceri avansează inițiative de civism corporativ atât din partea fundațiilor corporative, cât și a trezoreriei corporative. Avocații interni trebuie să pună presiuni pentru ca aceste chestiuni ce țin de „justiție” să facă parte din agenda civismului corporativ în vederea obținerii finanțării necesare indiferent de sursa financiară corporativă. Corporațiile și firmele de avocatură trebuie, de asemenea, să susțină inițiativele referitoare la statul de drept, nu numai în țările dezvoltate, dar și pe piețele emergente, pentru a promova importanța semnalului de desfășurare a activității cu integritate în societățile care sunt marcate în zilele noastre de corupție și un sistem juridic pe deplin afectat (deși determinarea impactului în cazul unor astfel de inițiative nu doar sună bine, dar și reprezintă o mare provocare).

5. Concurență sau cooperare: alianță strategică

Relația dintre marile companii și marile firme de avocatură cu privire la definirea și implementarea împărțită a celor patru responsabilități etice fundamentale va avea loc în contextul schimbării relațiilor economice strategice între acestea, implicând adesea unul dintre următoarele trei tipuri de chestiuni, din ce în ce mai legat de modalități alternative de achitare a onorariului:

- Un manual de afaceri repetitiv și obișnuit, care implică experiență și raționament, dar nu prea multe riscuri, cum ar fi depunerea anumitor cereri de brevetare sau obținere a unor mărci înregistrate, monitorizarea conformității cu avizele de mediu și gestionarea chestiunilor obișnuite legate de forța de muncă în arbitraj (spre deosebire de instanță).
- Un manual de afaceri repetitiv, dar mai complex, care implică raționament, experiență și risc, cum ar fi raportarea anuală a titlurilor de valoare, o linie de cazuri de răspundere privind produsele, o serie de finanțări cu capital de risc, contracte mai complexe cu părți multiple pentru vânzări de echipamente de capital sau contracte de fuziune/asociere în participațiune pe o anumită piață (ex. China).
- Un aspect unic, extrem de complex, cu nivel înalt de risc, în care firma se află pe lista selectivă a corporației de posibili furnizori pentru astfel de chestiuni. Exemplele includ: un litigiu în care soarta companiei este în joc; un scandal de mită la nivelul întregii companii, fiind urmărit de autorități în mai multe jurisdicții; o tranzacție pentru a dubla dimensiunea companiei cu un obiectiv în linii similare de afaceri în mai multe țări.

Din punct de vedere corporativ, alegerea firmelor se va rezuma, desigur, la dimensiunea afacerii: cost, calitate, experiență și serviciu. În special în această perioadă cu resurse limitate, departamentele juridice vor analiza cu atenție capacitatea unei firme de avocatură de a asigura o productivitate reală, după cum este definit de către companii (obținând mai multe rezultate cu mai puține resurse), nu de către firme de avocatură (mai multe resurse pe chestiune), iar, în cele din urmă, vor evalua valoarea comparativă reală (cum compară firmele în baza sistemului metric final: valoare împărțită la cost). Dar departamentele juridice din corporații pot decide că, atât timp cât alte lucruri sunt egale, vor alege să lucreze cu firme de avocatură externe, care au viziuni paralele cu privire la rolurile și responsabilitățile avocaților în calitate de

profesioniști și de cetățeni, să folosească puterea și influența acestora pentru a colabora cu privire la dimensiunile „serviciului” de a fi avocat.

Unii pot să sfideze această idee pe motiv că este naivă și prea idealistă. Dar cu privire la primele două tipuri de alianță strategică, există un număr considerabil de mari firme de avocatură care pot gestiona acele tipuri de cazuri în același fel și la aproximativ același cost negociat. În cazul în care Directorilor de Departamente Juridice și altor avocați interni le pasă de redefinirea rolului avocaților, atunci, aceste considerente necomerciale pot intra în joc în ceea ce privește selecțiile pentru reținere și formarea de alianțe strategice. (În ceea ce privește a treia categorie de chestiuni strategice – „aspectul unic, dificil, extrem de complex, cu nivel înalt de risc” – companiile se concentrează, desigur, pe ce este mai bun și, mai este mai puțin probabil să ia în considerare un set mai amplu de factori în selecția pentru reținere, deși este cu siguranță imaginabil că, chiar aici, mai multe firme ar putea fi comparabile și factori necomerciali ar putea influența decizia de reținere). Cel puțin, adăugarea chestiunilor legate de cele patru responsabilități etice la factorii determinanți ai relației dintre departamentul juridic și firma de avocați merită să fie serios dezbătută, probabil prin noi linii directoare adresate furnizorilor.

6. Linii directoare mai vaste adresate consilierilor/furnizorilor externi

Ideile discutate aici cu privire la rolul corporațiilor în stimularea firmelor de avocatură în vederea abordării celor patru responsabilități ca parte dintr-un tip nou, mai amplu de relație strategică, ar putea fi prezentate în mod clar într-un set mai extins de linii directoare adresate consilierilor/furnizorilor externi. Corporațiile ar putea lua în considerare, în special prin includerea în aceste linii directoare adresate firmelor de avocatură, solicitări de informații referitoare la unele chestiuni legate de resurse umane și etică, ce sunt conținute în liniile directoare ale acestora pentru terți furnizori din lanțurile globale de aprovizionare. Aceste linii directoare pot solicita informații de la firmele de avocatură, dacă acestea doresc să le furnizeze, cu privire la chestiuni precum diversitatea (angajare, utilizare, plată și promovare); program al asociațiilor; evaluarea, mentoratul și dezvoltarea asociațiilor; echilibrul dintre instruire specializată și generală; eforturi pentru servicii pro bono și alte chestiuni privind administrarea justiției; și, în sens mai larg, civismul firmelor de avocatură.

Astfel, departamentele juridice din corporații pot trece prin patru etape. Prima, acestea pot formula acest set amplu de linii directoare adresate firmelor de avocatură externe, care acoperă subiecte legate de roluri și responsabilități, și pot căuta informații de la firme pe aceste subiecte. A doua, departamentele juridice pot, spre deosebire de informațiile legate de lanțul global de aprovizionare al terțelor părți, care este utilizat într-un sens „îndârjit” în vederea calificării terțelor părți, să folosească aceste informații într-un sens „delicat”, atunci când decid dacă să angajeze firma, în special în diferite tipuri de manuale repetitive de afaceri în care există o concurență robustă și multe similitudini între firme. A treia, acestea pot instrui avocații din cadrul departamentelor juridice cu privire la importanța și utilizarea corectă a acestor linii directoare, stabilind că acesta nu este doar un exercițiu pe hârtie, dar și un exercițiu ghidat de flexibilitate și sensibilitate. A patra, în falsificarea relațiilor economice strategice, Directorii de Departamente Juridice și administratorii firmelor de avocatură pot, de asemenea, să ajungă la un acord în ceea ce privește responsabilitățile etice comune sugerate și

descrise mai sus ca parte explicită din aceste noi aranjamente, colectând informațiile furnizate conform liniilor directe adresate consilierilor/furnizorilor externi. Acestea pot include chestiuni semnificative, precum: a) o abordare comună a departamentului juridic/firmei de avocați în vederea instruirii și dezvoltării asociate; b) participarea firmelor de avocatură la decizii etice dificile, confruntând corporația cu privire la ce este corect, în special la nivelele intermediare ale ambelor organizații; și c) abordarea problemelor comune înrădăcinate (și extrem de îngrijorătoare) din sistemul juridic.

D. Responsabilități față de societate: civism corporativ și politici publice

Rezultat din obiectivele fundamentale de înaltă performanță cu un înalt nivel de integritate, civismul corporativ prezintă patru elemente: creștere economică puternică susținută în serviciul clienților; aderare robustă la spiritul și litera regulilor juridice/financiare formale; adoptarea standardelor etice globale, care obligă compania și angajații acesteia; și adoptarea pozițiilor privind politicile publice, care echilibrează în mod corect preocupările private și interesul public. Măsurile referitoare la politicile publice trebuie să aibă un rol fundamental – în calitate de expert, consilier sau lider – al avocaților cu o înaltă calificare, ne imaginăm. Considerăm că „civismul” corporativ este un termen preferabil responsabilității sociale corporative, deoarece expresia din urmă ignoră adesea beneficiile pentru societate ale activităților comerciale principale ale unei corporații și se concentrează pe acțiunile etice individuale ale unei companii, dincolo de ceea ce solicită regulile formale.

Poziția unei companii, care avansează „bunuri publice” prin politici publice – prin eforturi comune cu alte afaceri și alte grupuri – este, din punctul nostru de vedere, o parte fundamentală a îndatoririlor sale etice. Legile privind Aerul Curat și Apa Curată sunt exemple bune de legi care au adus modificări importante și necesare în societatea americană (comparați condiția mediului din Statele Unite cu cea a Chinei), deoarece, din cauza costului, nu ar fi fost luate măsuri de către companiile individuale sau acestea nu ar fi fost eficiente. Într-adevăr, legile obligatorii nivelează terenul de joc pentru toți actorii economici (măsură voluntară luată de către o companie cu principii civice ar putea fi extrem de costisitoare) și permit companiilor să „surclaseze” alte corporații printr-o conformitate mai eficientă și mai eficace. Măsurile grupurilor de voluntari (dacă sunt conforme cu legislația privind concurența), cum ar fi anumite coduri de conduită ale producătorilor referitoare la lanțurile de aprovizionare, care sunt de foarte mare actualitate, pot fi, de asemenea, foarte importante, dacă pot depăși problemele verificării și implementării private.

Directorul de departament juridic și avocații specializați în diverse domenii (comerț, taxe, mediu, antitrust, codul muncii) pot lua măsuri privind politicile publice în interiorul corporațiilor, coordonând, împreună cu alte unități ale companiei și utilizând specialiști externi (uneori, avocați, dar adesea, alții cu experiență relevantă). Funcția politicilor publice are două dimensiuni de bază. Conformă cu strategia viitoare de afaceri, aceasta necesită experți în politici materiale, care să ajute la definirea priorităților (ofensive și defensive) politicilor publice ale unei corporații, cu lideri la sedii, atât în Statele Unite, cât și în străinătate. Dar, de asemenea, aceasta necesită experți în politica și comunicările corporative în capitoliile naționale sau regionale pentru a influența responsabilii de luarea deciziilor în legislatură, agențiile executive și de reglementare. În cazul în care dețin abilitățile necesare,

avocații interni ar trebui să conducă sau să fie o parte importantă din etapa critică de fuzionare a politicii și politicilor – reprezentând o punte între experții în politici și în politică pentru stabilirea aspectelor dorite, dar și a celor fezabile – și a modului în care aceasta poate fi obținută.

Marile corporații vor avea un portofoliu bogat de aspecte legate de politicile publice, care afectează direct afacerea acestora și societatea. Acestea pot fi aspecte transversale, care afectează întreaga corporație (ex. legea privind taxele, comerțul sau concurența), sau aspecte mai discrete care afectează diviziile specifice din cadrul unei companii mai mari (ex. telecomunicații sau siguranța alimentelor sau sănătate sau spațiu aerian sau energie/mediu). Corporațiile au, de asemenea, un posibil rol în abordarea unei gazde a unor aspecte sociale mai ample, care afectează în mod indirect activitatea acestora și în mod direct societatea, care creează condiții în baza cărora libertatea și capitalismul pot înflori. Aceste aspecte macro includ subiecte precum politica fiscală; reforma fiscală amplă; ajutor guvernamental pentru educație, cercetare și dezvoltare; infrastructură; anti-corupție; capitalism de stat; terorism, securitate cibernetică etc.

Impactul afacerii asupra societății și a societății asupra afacerii reprezintă o temă de lungă durată a trecutului nostru și o chestiune de moment important pentru corporațiile contemporane, nu numai în Statele Unite, dar și în întreaga lume, atât în țările dezvoltate, cât și pe piețele emergente. Scopul acestui eseu nu este acela de a avansa viziunile noastre individuale cu privire la echilibrul corect dintr-o economie mixtă – fie în țară sau în străinătate – între politica publică cea privată sau de a lua o poziție cu privire la dezbaterile actuale în legătură cu dimensiunile precise ale bunurilor publice care necesită măsuri guvernamentale (în domenii precum securitatea națională, o plasă de salvare socială adecvată, sporind competiția globală). Dar corporațiile trebuie să ia în considerare această gamă de aspecte directe și indirecte, împreună cu Directorul de departament juridic și alți avocați interni în calitate de actori principali sau secundari importanți. Este foarte important pentru corporații – și avocații acestora – să aibă capacitatea de a selecta și evalua pozițiile de fond într-o listă cu aspecte-cheie referitoare la politicile publice. Ajutorul oferit în vederea definirii priorităților de fond ale politicilor publice reprezintă o provocare importată – și ar trebui să fie o sarcină centrală – pentru Directorul de departament juridic și departamentul juridic intern. Dar prea des, chiar și în marile corporații, Directorul de departament juridic și alți avocați interni nu consideră politicile publice o parte principală din mandatul lor.

Considerăm, de asemenea, că directorul de departament juridic și alți avocați interni din cadrul marilor corporații dețin un set special de abilități și o responsabilitate specială de a aborda problemele în procesul de dezvoltare a politicilor publice. Acest lucru este cauzat de faptul că încrederea este atât de scăzută cu privire la afacere în general, în mare parte din cauza încrederii scăzute cu privire la participarea acestora în politică și politici. Există patru chestiuni fundamentale referitoare la procese, care necesită o implicare aprofundată din partea consilierului: asigurarea unei transparențe reale și cuprinzătoare (nu limitate sau tehnice) în legătură cu pozițiile referitoare la politica corporativă și cu privire la cheltuielile corporative atât pentru alegeri, cât și pentru lobby; realizarea de eforturi speciale în vederea or fapte „legislative” sau „de reglementare”, care nu sunt distorsionate de către experții achizitori; căutarea de soluții echilibrate cu privire la politici, care să recunoască valorile concurente (nu

doar interesele corporative) și să încerce să articuleze soluționarea corectă a acestor tensiuni; și căutarea bipartizanatului și lipsa exacerbarii luptelor partizane care dezbină și sunt degradante pentru cultura noastră politică.

Nu suntem naivi. Recunoaștem că, în mod frecvent, companiile vor utiliza orice tactică legală pentru a-și avansa interesele legate de politicile publice, chiar dacă astfel de tactici implică sume mari de bani, modificarea faptelor, propuneri venite dintr-o singură direcție și partizanat extrem. Întrebarea finală pe care marile corporații trebuie să o pună este dacă, atunci când caută să își avanseze interesele, acestea pot face acest lucru într-un mod care ajută la vindecare, mai degrabă decât la exacerbarea bolilor sistemului nostru politic și a proceselor noastre politice. Suntem de acord că este o problemă pe care marile corporații – cu contribuții importante din partea consilierilor abili – ar trebui să o evalueze, având în vedere interesul final al acestora în menținerea unei democrații constituționale sănătoase și a unei economii mixte, care depinde de un sistem politic funcțional pentru a obține echilibrul corect între politica publică adecvată și comenziile private adecvate. Aceste aspecte ale procesului politic – suplimentar selectării pozițiilor materiale – ar trebui să fie centrale în cadrul dezbaterilor viitoare ale companiei cu privire la ceea ce constituie, pentru care entitate, un „bun civism corporativ”. În final, ca parte din programul amplu al acestora de civism corporativ, corporațiile ar trebui să ofere un raport detaliat și auditat referitor la civism analog raportului financiar anual, cu privire la eforturile, resursele și rezultatele obținute în descărcarea responsabilităților juridice și etice pentru factorii constitutivi, sistemul juridic, corporația însăși și societatea mai amplă în conformitate cu Inițiativa Globală de Raportare sau alt model robust. Departamentul juridic intern va fi implicat în mod intens în elaborarea acestuia.

E. Obstacole

Fuziunea dintre un înalt nivel de performanță și un înalt nivel de integritate – și, în acest fel, avansând o perspectivă robustă asupra civismului corporativ care cuprinde cele patru responsabilități etice prezentate aici – este importantă în vederea obținerii încrederii și respectului pentru o mare corporație care reprezintă fundația sustenabilității. Am subliniat faptul că rolul Directorului de departament juridic și a avocaților interni reprezintă un element esențial (dar nu singurul) al acestui efort. Totuși, există obstacole-cheie în obținerea acestei viziuni practice și recunoaștem pe deplin că multe alegeri și hotărâri trebuie luate în abordarea tuturor aspectelor descrise mai sus.

- Directorii executivi și consiliile de administrație trebuie să creadă în scopul fundamental al fuziunii performanței cu integritatea ca mijloc de creare a încrederii corporative atât de necesară pentru sustenabilitate. În mod similar, liderii companiilor trebuie să creadă în valoarea avocaților cu o înaltă calificare, care dețin și alte abilități în afara celor din domeniul juridic, de la etică la riscul de țară la civismul corporativ. Totuși, nu toți directorii executivi dețin educația, instruirea, etica sau cultura necesară pentru a accepta aceste percepții. Depășirea acestor obstacole ridică importante semne de întrebare cu privire la cultura companiei și la specificațiile stabilite de către consiliul de administrație pentru selectarea directorului executiv. O tendință constă în faptul că este posibil ca directorii executivi și consiliile de administrație să caute Directori de departament juridic foarte pregătiți pentru a întemeia echipe juridice care să se

concentreze mai mult pe riscul juridic și de reglementare – și care nu au abilități sau aptitudini dezvoltate pentru ceea ce noi considerăm scopul adecvat al funcției. Dacă acest lucru este adevărat, avocații interni trebuie să caute să își lărgească orizontul sau să ajute compania să găsească campioni interni pentru acel set amplu de aspecte.

- Chiar dacă directorii executivi și consiliile de administrație dețin aceste abilități, ei se pot afla sub presiuni pe termen scurt de reducere a costurilor și de a majora prețul stocurilor, în special ca urmare a Marii Recesiuni. Directorii de Departamente Juridice trebuie să fie eficienți în elaborarea cazului în baza căruia personalul juridic și cel de conformitate ar trebui supus obiectivelor legate de productivitate, dar, având în vedere aplicarea juridică în creștere la nivel global și riscul privind marca și reputația, lipsa analizei tăierilor poate majora aceste riscuri. Mai mult, Directorii de Departamente Juridice trebuie să aibă abilități de justificare nu numai a costului pentru efectivul de personal, dar și a costurilor mai ample de conformare cu spiritul și litera regulilor formale, adoptând standarde etice globale și măsuri de integritate care au un impact asupra activității (ex. lipsa mitei sau a afacerilor în Iran). Cel mai important, există problema fundamentală și dificilă a cuantificării precise a posibilelor costuri catastrofale evitate prin resurse dedicate prevenției. Pentru a fi eficient, avocatul trebuie să aducă adesea argumente din analogie cu problemele din trecut ale companiei sau cu costurile impresionante ale altor eșecuri corporative, de exemplu, din escaladarea scandalurilor de mită, multiple ilegalități financiare sau catastrofe de mediu.
- O problemă care merită a fi subliniată este aceea că aceste tipuri de argumente pot fi în special dificile atunci când liderii afacerilor își continuă căutarea nesfârșită a productivității și competitivității prin măsuri la nivel de companie cu scopul de a obține reduceri de costuri. Adesea, directorii executivi nu doresc să audă argumente diferențiate pentru evitarea tăierilor din mai multe țări, deoarece le este frică să nu fie devorate până la dispariție. Dar costurile politicilor juridice, etice, publice și de conformitate reprezintă un procent redus din costurile corporative totale. Pentru a fi credibili, Directorii de Departamente Juridice trebuie să revizuiască cu atenție sectoare discrete din buget și să găsească sectoarele în care pot economisi. Dar, aceștia trebuie să fie specialiști în evitarea tăierilor din cadrul companiilor la nivel internațional – fiind capabili să argumenteze în mod eficient faptul că este lipsită de sens supunerea acestor sectoare la reduceri într-un moment în care riscul juridic, de reglementare, etic/referitor la reputație crește exponențial în toată lumea. Adesea, astfel de justificări trebuie să reprezinte un apel candid la bunul simț și buna judecată, deoarece, în special în cazul prevenirii, acestea nu pot fi reduse la situația financiară proformă.
- După un sfert de secol de du-te-vino între mari firme de avocatură și mari corporații, nu subestimăm dificultatea în găsirea aceluia nou modus vivendi eluziv în ceea ce privește astfel de aspecte contencioase precum productivitatea, educația/rotația asociată, alianțele strategice și, în general, colaborarea reală dintre departamentele juridice din corporații și firmele de avocatură în legătură cu descărcarea celor patru responsabilități. Aceste dificultăți sunt parțial chestiuni de diferite culturi ale clientului și furnizorului; parțial complexitatea analitică a definirii și găsirii bazei comune și a delimitării

„calității”; și parțial presiunile inexorabile referitoare la cost (adesea pe termen scurt), care provoacă investițiile – în special investițiile comune – în descărcarea celor patru responsabilități. Dar, corporațiile trebuie să confirme în mod onest că sunt parte din problemă ca o premisă importantă pentru falsificarea sau crearea unui nou mod de colaborare cu firmele de avocatură.

În cele din urmă, situația fără ieșire constă în faptul că avocați talentați, cu înaltă calificare trebuie angajați de către companii pentru a fi Directori de Departamente Juridice, pentru a satisface cererile de lucru ale corporației în vederea susținerii unui nivel înalt de performanță, în același timp avansând cu fermitate o viziune operațională de înaltă integritate, dar astfel de Directori de Departamente Juridice nu vor exista, în cazul în care consiliul de administrație și directorul executiv nu împărtășesc acea viziune.

V. OPINII REFERITOARE LA MARILE FIRME DE AVOCATURĂ

V. OPINII REFERITOARE LA MARILE FIRME DE AVOCATURĂ

A. Echilibrul istoric dintre latura „utilitară” și cea „comercială”

În 1919, Reginald Heber Smith, Avocat Asociat Coordonator în cadrul firmei Hale and Dorr de la acel moment, a creat publicația de mare influență Justice and the Poor. Smith a prezentat în termenii cei mai clari cu puțință obligația și responsabilitatea profesiei de avocat de a servi nevoile juridice și sociale ale persoanelor sărace și dezavantajate, afirmând „Nicio societate nu se prospera confruntată fiind cu... indiferența” baroului față de cei săraci și slab reprezentați. Pentru această lucrare inovatoare, National Legal Aid Association a înființat premiul Reginald Heber Smith, ca recunoaștere a devotamentului extraordinar al acestuia pentru conceptul de „justiție egală în fața legii”.

În 1940, Smith, care este încă Avocat Asociat Coordonator, a publicat lucrarea „Organizarea firmelor de avocatură”, care este și azi una dintre cele mai larg răspândite materiale ale Baroului American. După cum afirma Smith, obiectivele unei firme „au o mult mai mare probabilitate de a fi atinse de un birou bine organizat, decât de unul în care nu există niciun sistem real și în care organizarea este lăsată la voia întâmplării”. Smith a descris în amănunt nevoia de disciplină în activitatea comercială și pentru succes economic al unei firme de avocatură și structurile de organizare și remunerare necesare garantării acestui succes. În viziunea multora, Smith a fost creatorul fișelor de activități și al facturării în intervale de câte zece minute.

Smith nu a fost un paradox. Dimpotrivă, a fost un lider ce a admis că firmele de avocatură sunt în același timp instituții economice și utilitare, ce au responsabilități față de mai multe categorii și, ca atare, au deopotrivă obiective etice (profesionale) și comerciale (economice). Smith a recunoscut și a respectat cele patru responsabilități sau obligații ale firmelor și ale avocaților acestora, pe lângă menținerea unei organizări de afaceri solide: responsabilitățile față de clienți și alte persoane interesate, responsabilitățile față de profesia de avocat și sistemul judiciar, responsabilitățile față de firmă în sine (inclusiv avocații asociați, avocații colaboratori și personalul auxiliar), precum și responsabilitățile față de societate în general. În multe situații, obiectivele utilitar și comercial, precum și îndatoririle firmei se suprapun (de exemplu, obținerea de rezultate excepționale în beneficiul clienților sau recrutarea de avocați străluciți). Însă, în alte circumstanțe, obiectivele acestora sunt, de fapt, în conflict (de exemplu, alocarea resurselor către reprezentarea persoanelor sărace pe baze pro bono, care ar putea fi alocate pentru alte proiecte, aducătoare de venituri). Fiecare firmă își definește propriul echilibru între succesul etic și cel economic, balanță care contribuie la identificarea unei culturi a firmei și la succesul acesteia în relația cu diferite categorii sociale.

Desigur, Smith a definit acest echilibru într-o epocă în care practica avocațială nu devenise încă națională și mai apoi globală, The American Lawyer, conceptul de „profit pe partener” și Above the Law (Mai presus de lege). Astăzi, firmele de avocatură funcționează cu precădere pe baze naționale sau internaționale, într-o epocă fără precedent a transparenței informațională, unde concurează pentru clienți naționali sau internaționali de o manieră de neconceput într-o epocă în care dreptul (și afacerile) erau îndeletniciri mai degrabă locale.

Tehnologia, informația, posibilitatea de interconectare și globalizarea au transformat multe dintre serviciile juridice în bunuri de larg consum, modificând fundamental natura pieței de servicii juridice, concomitent cu exercitarea unor presiuni economice nemaîntâlnite asupra firmelor. Nu există nicio îndoială că transparența crescândă, informațiile mai relevante cu privire la piață și concurența tot mai intensă reprezintă beneficii pentru profesie și clienți și, în majoritatea cazurilor, au eliminat monopolurile sau oligopolurile ce au fost deținute, decenii la rând, de firme având clienți corporativi, ce au condus la ineficiență și ineficacitate.

Totuși, se pare că obiectivele economice pe termen scurt au prevalat asupra exigențelor și responsabilităților etice, iar aceasta a condus la o neîncredere generalizată în profesia de avocat. Aceasta situație este regretabilă pentru o profesie ce ar trebui să fie compusă din arhitecții și susținătorii unui sistem care să garanteze o societate aflată sub supremația legii.

Considerăm că echilibrul dintre fondarea unei firme de avocatură de succes și onorarea obligațiilor profesionale trebuie să fie reevaluat și restabilit. Astfel, va trebui să încercăm să oferim răspunsuri la aceste întrebări: Care este cauza pentru care balanța s-a înclinat în mod semnificativ către obiective economice - și, am sugera noi, obiective economice pe termen scurt? Care au fost consecințele unui astfel de dezechilibru pentru firmele de avocatură, angajații, clienții acestora și întregul sistem judiciar? Ce se poate face pentru a atinge un echilibru mai bun și mai cuprinzător? Firmele de avocatură private au ajuns la un nivel de activitate economică enorm. În 1987, *The American Lawyer* a raportat pentru prima dată profiturile pe partener. Veniturile totale avute în vedere de publicația *The Am Law 100* se cifrau la 7,2 miliarde USD. Veniturile totale avute în vedere în anul 2012 de publicația *The Am Law 100* se ridicau la 72,4 miliarde USD. Pentru o piață de o asemenea amploare, forțele definerii și dirigenții ale pieței sunt multiple și complexe. Este prezent, desigur, faptul indeniabil că anumiți avocați găsesc motivarea primară în stimulentele economice. Dar există și câteva firme foarte dezechilibrate – așa cum nu ar trebui să existe niciuna. În opinia noastră, există o serie de „cauze” ce au o contribuție înrâuritoare asupra accentului pus de profesie pe aspectul financiar pe termen scurt.

Prima și cea mai evidentă cauză este (pentru multe dintre firme) accentul restrâns și tendențios pe succesul economic pe termen scurt, definit în general prin profituri pe partener. Aceasta nu este nici o noutate, nici o revelație. Însă, de-a lungul timpului, acesta a devenit, pentru un număr prea mare de avocați, singura definiție a succesului. Profiturile pe partener au devenit din ce în ce mai neînsemnate, pe măsură ce firmele au jonglat cu numerele pentru a reduce numărul de „parteneri” cărora li se distribuie profiturile, în scopul raportării, pentru a-și îmbunătăți rezultatele. S-a afirmat, în legătură cu defuncta Dewey & LeBoeuf că a raportat intenționat rezultate cosmetizate către publicația *The American Lawyer*, ca un pretins „efort de marketing”, și la fel au procedat multe alte firme. Chiar și numai pe jumătate adevărat, acesta ar reprezenta un comentariu descurajant despre o profesie care ar trebui să fie dedicată adevărului și transparenței. Însăși publicația *The American Lawyer* a recunoscut limitările profiturilor pe partener – pentru scopurile listei A, și ia în considerare măsuri ce depășesc latura financiară (angajamente *pro bono*, încurajarea diversității și gradul de mulțumire al colaboratorilor) și măsoară succesul economic prin veniturile raportate la numărul de avocați -

un număr mai puțin susceptibil de a fi falsificat. Dar, chiar și în acest caz, pentru prea multe firme, creșterea profiturilor raportate pe partener a devenit obiectivul primordial.

Efectul publicării profiturilor pe partener s-a exacerbat prin tehnici agresive de recrutare și mișcări pe laterală. Colaboratorii „liberi” de angajamente societare s-au transformat într-o cohortă de avocați condusă de obiectivul maximizării remunerației, cu mult o loialitate mult redusă față de firmă. Aceasta a făcut ca firmele să încerce să atragă colaboratori din aceleași poziții din alte firme, garantându-le onorarii, iar astfel s-a ajuns la resentimente în cadrul firmei și la presiune financiară, ce afectează sănătatea comercială a firmei. Colaboratorii veniți de la alte firme insistă adeseori să își mențină sau să le fie crescute onorariilor anual, creându-se astfel un „sistem de vedete”, care cu atât mai mult strică balanța culturală și financiară a unei firme.

Mulți șefi de firme de avocatură consideră că, pentru atragere celor mai buni avocați colaboratori de la alte firme, sunt necesare profituri crescânde pe partener. La rândul lor, avocații din alte firme, cu potențial de transfer, judecă adeseori sănătatea economică a firmelor în funcție de profiturile raportate pe partener. Chiar și în cazul a două firme care oferă remunerații comparabile (datorită faptului că veniturile pe avocat sunt similare), avocații ce s-ar putea lăsa atrași din alte firme vor presupune adesea că o diferență a profiturilor pe partener reprezintă un criteriu de luat în seamă.

Punerea unui accent permanent pe succesul economic pe termen scurt (profituri pe partener) ca măsură a succesului firmei de avocați a avut un efect negativ asupra relațiilor dintre marile firme de avocatură și clienți, judecători, avocații din sectorul public și furnizorii de servicii juridice – precum și asupra reputației profesionale a avocaților ce activează în cadrul marilor firme. Deși această percepție nu este întotdeauna cea corectă, avocații care activează în marile firme de avocatură ar putea fi percepuți, în cadrul profesiei de avocat - și de către publicul larg – drept persoane care, prin definiție, sunt mai interesate de bani decât de propria obligație de a-și îndeplini îndatoririle profesionale față de clienți, supremația legii, angajații lor și societate în general.

Accentul pus pe obiectivele economice pe termen scurt a fost exagerat prin schimbarea puterii de negociere și a prevalenței economice în beneficiul marilor clienți (esențialmente corporații) de la firme, o evoluție detaliată anterior. În fața presiunilor exercitate de lideri de afaceri și comitete de conducere în vererea reducerii costurilor și a creșterii productivității, departamentele juridice interne pot și obține, în prezent, discounturi, onorarii fixe și concesiuni semnificative din partea firmelor de avocatură. Unul dintre cele mai evidente efecte negative ale acestei evoluții este reprezentat de transferul de la angajamente „bazate pe relație” la cele „bazate pe tranzacție”, care a afectat dezvoltarea relațiilor strategice bazate pe calitate constantă și competiție acerbă între marile firme, atât pentru afaceri din perspectiva unei clientele statice sau în scădere și pentru păstrarea unui echilibru între riscul partenerilor și satisfacția clienților. Această modificare esențială în relația dintre firmele de avocatură și clienții lor ar putea fi foarte bine exagerată de criza demografică preconizată și care va impacta profesia prin pensionarea din ultima perioadă și/sau iminentă a avocaților din generația Baby Boom. Multe dintre „vedetele” ale căror cărți de afaceri au dus la creșterea

profiturilor pe partener fac parte din această generație, iar efectele fenomenului descris asupra firmelor de avocatură, în special, și a profesiei, în general, urmează a fi văzute.

Criza economică din 2008 a fost doar un factor care s-a grefat pe aceste probleme. Efectul încetinerii creșterii economice asupra marilor firme de avocatură nu putea fi mai evident. Scăderea cererii de servicii juridice, începând cu 2008, s-a estimat la aproximativ 5%, iar cheltuielile cu asistență juridică din exterior s-au diminuat cu aproximativ 11%. Toate firmele, indiferent de poziționarea acestora pe piață, au avut de suferit. Aceasta a avut drept consecință o reducere a cererii de servicii, exercitarea unei presiuni și mai mari în ceea ce privește onorariile și capacitatea în exces. Încă o dată, rezultatul a fost previzibil: în plus față de reducerea necesară a cheltuielilor, încetinirea creșterii economice a pus un și mai mare accent pe posibilitățile de menținere sau creștere a profiturilor pe termen scurt și a profiturilor pe partener, care continuă să reprezinte cheia succesului pentru multe firme.

B. Consecințele unei supra-accentuări a profiturilor pe termen scurt

Nu există nicio îndoială că atenția concentrată pe aspectul comercial al firmelor de avocatură a avut, din perspectivă pur comercială, efecte și rezultate benefice. Prioritar, acest fapt a condus la un succes economic nemaîntâlnit în rândul firmelor mari de avocați, rezultând în compensări financiare consistente pentru avocații de la toate nivelurile profesionale. Ca exemplu, în anul 1985, profitul mediu pe partener înregistrat de publicația The Am Law 50 (predecesoarea actualei Am Law 200) era de 309.000 USD (623.000 USD la valoarea de astăzi); astăzi, profiturile pe partener comparabile pentru firmele aflate în top 50 remunerații din publicația The Am Law 200 se cifrează la valoarea de 1,5 milioane USD.

În același timp, au existat și costuri semnificative, printre care:

- o atenție deosebită pe definiția dată de firmele de avocatură creșterii productivității (mai multe ore generatoare de venit) în detrimentul definiției comerciale tradiționale a acestui concept (producție mai mare cu resurse mai mici); proiecte neinteresante pentru avocații mai tineri, ce generează venituri, dar oferă o dezvoltare profesională redusă sau chiar inexistentă;
- investiții minore în activitățile de bază privind instruirea, mentoratul și sponsorizarea tinerilor avocați;
- bazarea pe falsa precizie a anumitor indicatori de performanță cantitativă (plata orelor facturate clientului, facturi transmise clienților) care nu recunosc modurile variate în care avocații contribuie la activitatea firmelor și capacitatea firmelor și a avocaților acestora de a îndeplini o gamă mai largă de responsabilități, pe care le susținem;
- resurse mai puține repartizate serviciilor *pro bono* și, în particular, servicii pentru persoanele într-adevăr sărace și slab reprezentate;
- mai puțin timp dedicat profesiei, inclusiv, dar fără a se limita la calitatea de membru în barou; și
- mai puțin timp dedicat unor activități generalizate de servicii, la diferite niveluri ale societății.

Motivul care a făcut ca aceste cheltuieli să fie efectuate este evident. Fiecare dintre aceste activități are nevoie investiții. Este necesară realizarea unei investiții pentru a garanta clienților calitate și excelență; pentru instruirea, dezvoltarea și mentoratul noilor avocați; pentru tratarea cu demnitate a avocaților în vârstă; pentru reprezentarea categoriile slab reprezentate; pentru promovarea profesiei noastre; și pentru îndeplinirea scopurilor comunitare mai generale. Pentru această investiție, sunt necesare fonduri imediate pe termen scurt, în realizarea de investiții pe termen lung în avocații firmei, în profesie, în sistemul judiciar și în societate în ansamblu. Prea multe firme pun pe primul loc profiturile pe termen scurt, în dauna obiectivelor pe termen lung.

Să luăm un exemplu: prevalența. După profiturile pe partener, „prevalența” reprezintă cel mai des invocat indicator al succesului economic în cadrul unei mari firme de avocatură. Paradigma este evidentă. Cu cât este mai mare prevalența, cu atât este mai mare numărul de avocați alocați unui avocat asociat cu drepturi de tragere (ex.: cinci avocați la fiecare astfel de avocat asociat), cu atât profiturile pe partener sunt mai mari. La fel de evident este impactul negativ. O mai mare prevalență înseamnă mai puțini parteneri implicați în supravegherea, instruirea și mentoratul tinerilor avocați. Prevalență mai mare înseamnă mai mulți tineri avocați care muncesc și se dezvoltă fără îndrumare și sponsorizare – sau chiar fără înțelegerea strategiei generale, de importanță majoră. Sunt, fără îndoială, anumite firme prevalente care oferă servicii excelente și care instruiesc și dezvoltă în mod benefic noua generație de avocați. Dar există altele – și chiar multe – unde situația nu stă la fel. Încetinirea recentă a creșterii economice a avut, cu siguranță, drept urmare scăderea ratei de recrutare a colaboratorilor și scăderea prevalenței în cadrul anumitor firme, ceea ce ar putea conduce la mai multă presiune și atenție acordată profiturilor pe partener.

Rezultatul a fost o mare dezamăgire și frustrare în firme la toate nivelurile. Majoritatea studenților care urmează o facultate de drept nu o fac în vederea maximizării viitorului, din punct de vedere financiar. Majoritatea, în schimb, își doresc o profesie care le promite provocări intelectuale și perspectiva binelui social, precum și a unui trai îndestulător. În prezent, prea mulți tineri avocați – și chiar parteneri – părăsesc firmele din descurajare și dezamăgire, uitând motivul pentru care au devenit avocați.

În această situație, ce este de făcut?

C. Găsirea unui nou echilibru: rolul conducerii firmelor în dezvoltarea dimensiunii utilitare a profesiei de avocat

Soluția constă în regăsirea echilibrului. Succesul economic al firmelor nu poate și nu ar trebui fi ignorat. Acesta este în mod clar unul dintre principalele motive ale existenței lor. Cu toate acestea, suntem de opinie că succesul economic major este într-un totu compatibil cu angajamentul semnificativ față de dimensiunea utilitară a rolului de avocat-profesionist și avocat-cetățean.

În același timp, nu sugerăm o reîntoarcere nostalgică în trecut. În timp ce, în trecut, echilibrul între exigențele economică și profesională era mai bine conturat, există numeroase elemente în care profesia a făcut progrese însemnate. Firmele de avocatură și profesia în sine au progresat în sprijinirea diversității etnice, rasiale și de gen - deși mai avem un drum

îndelungat de parcurs. În plus, în trecut, lipsa transparenței din partea firmelor de avocatură și cu privire la cheltuieli a făcut să existe un anumit nivel de eliberare de sub supravegherea clientului, care ar putea duce la un comportament neetic cu privire la orele facturate și orele efectiv lucrate. Firmele de avocatură au înregistrat progrese semnificative în ceea ce privește relația și parteneriatul cu clientul pe proiect (chiar dacă există în continuare opinii divergente sau chiar conflictuale cu privire la aspectele economice ale relației). Întrebarea reală care se pune este cum putem avansa și stabili un echilibru corect în viitor.

Soluția pentru regăsirea echilibrului este reprezentată de conducere, în contextul unei puternice culturi societare. Conducerea firmei de avocați poate și trebuie să recunoască îndatoririle firmelor față de multiple categorii sociale: parteneri, alți avocați, angajați, interesele economice și etice ale clienților, profesie, categoria persoanelor slab reprezentate și dezavantajate și societatea în ansamblu. Conducerea firmei trebuie să țină seama de tensiunea existentă între cererile de resurse concurente. Conducerea firmei trebuie să asigure echilibrul între succesul economic și profesional corespunzător al firmelor lor. Conducerea unei firme trebuie să recunoască și să accepte faptul că anumite decizii, în susținerea intereselor economice și profesionale pe termen lung ale firmelor pot conduce la scăderea profiturilor pe termen scurt.

Admitem că firmele de avocatură sunt și trebuie să fie organizate diferit față de corporații. Deși intenția de a răspunde imperativelor comerciale a determinat firmele să adopte, în mod corespunzător, o serie de practici și discipline ale corporațiilor, firmele de avocatură rămân diferite, în aspecte critice (multe dintre acestea provenind din responsabilitățile mai generale ce fac obiectul acestui eseu) și așa trebuie să se întâmple. Șefii firmelor de avocatură au, ca atare, mai puține ocazii să îndrume și să dirijeze și, în schimb, trebuie să conducă prin a încuraja, a împuternici, a avea încredere în parteneri și a împulsiona și promova consens în realizarea unei viziuni comune. Și mai important, firmele trebuie să aibă o cultură puternică, loială prin care să împărtășească viziunea unui echilibru – la construirea acesteia șefii firmelor pot participa, dar ea depinde de valorile și viziunea avocaților individuali, în particular a acelor care generează cel mai mult business, în gruparea acestora sub forma unei comunități, nu doar prin contribuții individualiste. Însă aceste diferențe nu reprezintă un obstacol de nedepășit. Șefii firmelor de avocatură pot începe prin a reevalua sau retrasa principiul strategic fundamental al multor firme, potrivit căruia cu cât mai mare, cu atât mai bine. Globalizarea practicii avocațiale a făcut ca mulți să fie de părere că, pentru a supraviețui, firmele trebuie să fie mai mari și mai cuprinzătoare. Deși acest principiu se poate să fi funcționat bine pe parcursul ultimilor 25 de ani, este oare acesta un principiu corect pentru următorii 25 de ani? Profesia de avocat s-ar putea afla în fața efectelor dezagregării în diferite segmente ale pieței (de exemplu, tranzacții obișnuite, litigii cu un grad redus de complexitate și administrare pe cale electronică a probelor) descrise atât de bine de către Clay Christiansen, de la Harvard Business School.

Cu siguranță, faptul că activitatea avocațială a devenit din ce în ce mai mult un bun de larg consum și concurența acerbă pe prețuri ar sugera faptul că fenomenul de dezagregare Christiansen are loc în profesia noastră. Dacă acest lucru este adevărat, atunci viitorul firmelor ar putea fi mai în siguranță în mâna unor instituții mai mici, cu avocați de cea mai bună calitate, care muncesc în permanență și în mod previzibil la cel mai înalt nivel, în cele mai

solicitanțe din domeniul dreptului. Acestea ar include domenii pentru care avocații interni au nevoie de parteneri externi și care, datorită caracterului lor „personalizat”, nu pot fi generalizate în viitorul previzibil. Ceea ce ar putea însemna un număr mai mic de avocați implicați mai mult în proiecte (probabil cheltuielile individuale ar fi mai mari, dar costurile globale, mai reduse), care ar putea conduce la productivitate reală pentru clienți și profil economic puternic pentru firmă. În mod alternativ, aceasta ar putea însemna o concentrare pe mobilizarea resurselor și tehnologiei în vederea atragerii de activitate semnificativă „de consum”, în mod profitabil, și folosirea acesteia ca punct de plecare pentru proiecte mai sofisticate. Întrebarea referitoare la ce model se va potrivi cel mai bine pentru o anumită firmă va primi răspunsuri diferite pentru firme diferite. Dar această întrebare necesită un răspuns bine gândit și elaborat.

În regăsirea echilibrului, șefii firmelor trebuie de asemenea să formuleze aceste întrebări: Care ar fi decizia corectă, în cazul neraportării profiturilor pe partener? Ar trebui să avem mai multe niveluri de parteneriat? Ar trebui să avem o perioadă de pregătire pentru parteneriat mai mare de un deceniu? Ar trebui să îi cerem unui avocat partener cu 35 de ani vechime să se retragă cu un an sau doi înainte de pensionare? Ar trebui să adoptăm modele de prevalență care pot compromite calitatea, instruirea sau dezvoltarea? Răspunsul poate fi diferit într-o lume în care profiturile pe partener nu ar fi raportate. Adoptarea unei decizii corecte într-o „lume fără profituri și fără parteneri”, dar punerea acesteia în practică într-o lume unde există „profituri pe partener” reprezintă o provocare. Realizarea acestei sarcini necesită coordonare și comunicare cu privire la viziune și valori – dar și un puternic sentiment de loialitate și comunitate, în rândul tuturor sau al majorității membrilor firmei.

Prin refacerea echilibrului în mod deschis și activ, cu participarea avocaților firmei, șefii acesteia pot:

- afirma prioritatea excelenței și a calității asupra facturării de ore și generării de venit;
- afirma angajamentul față de profesie, sistemul juridic și societate, inclusiv servicii *pro bono* autentice și eforturi reale de reformare a sistemului juridic;
- afirma angajamentul pentru programe consistente de perfecționare, mentorat și sponsorizare pentru tinerii avocați;
- afirma rolul istoric al avocaților în identificarea nevoilor contemporane într-o democrație constituțională.

Nu sugerăm că simpla afirmare a acestora de către conducerea firmei va restaura echilibrul. Nu sugerăm că simple directive din partea conducerii firmei vor fi suficiente. Nu sugerăm că reinstaurarea efectivă a echilibrului va fi facilă. Pentru restaurarea echilibrului va fi nevoie de inovație și creativitate. De asemenea, va fi nevoie de experimentare și de asumarea unui anumit risc de eșec – cu toate că, după cum am văzut, riscul este presupus și de rămânerea în acest status quo. În sfârșit, se va impune articularea unei viziuni care să îmbrățișeze un set mai larg de îndatoriri și obiective pe termen lung, asigurarea susținerii pentru respectiva viziune la nivelul firmei, apoi încurajarea membrilor firmei de a realiza acest obiectiv și pregătirea firmei pentru inovație, dar și pentru un anumit grad de regres,

dureros, dar în cele din urmă necesar, de-a lungul procesului prin care firma își regăsește echilibrul în această zonă critică.

1. Reatribuirea responsabilității firmelor de avocatură față de parteneri

Șefii firmelor de avocatură trebuie să depună eforturi pentru a restabili, în interiorul firmelor și în rândul partenerilor, un simț comun al comunității, bazate pe aceleași valori și aspirații. În plus, ar putea exista o dorință latentă de schimbare din partea multor avocați din firmă. Prea mulți parteneri se regăsesc în grupuri de practică și birouri balcanizate, unde sunt evaluați în funcție de profitabilitatea pe termen scurt a grupurilor din care fac parte sau individual. Puțini parteneri au urmat facultatea de drept din dorința de a deveni o rotiță într-un sistem, chiar dacă aceasta conduce la recompense financiare tot mai mari. Chiar și în firmele mari, este posibilă și, după părerea noastră, necesară, promovarea unei culturi comune, bazate pe valorile utilitarității, calității, colegialității, loialității și muncii în echipă. Organizații cu zeci de mii de angajați au reușit să dezvolte și să mențină culturi bazate pe valori și scopuri comune. Dacă o corporație internațională cu zeci de mii de angajați a reușit, nu există îndoială că pot reuși și firmele de avocatură (mult mai mici).

Firmele și partenerii trebuie să aibă un sentiment comun al comunității, având valori și aspirații comune, în loc să existe sub formă de practicieni, grupuri de practică sau reprezentanțe balcanizate, concentrate exclusiv pe propria avansare profesională. Clădirea unei culturi comune, bazate pe performanță solidă de afaceri, dar și pe valorile profesionale ale utilitarității, colegialității, loialității, calității, integrării și cooperării reprezintă, probabil, în prezent, cea mai stringentă provocare pentru marile firme de avocatură. Este nevoie de viziune, și de strategie în vederea atingerii acelei viziuni, precum și de comunicarea neîncetată și deschisă pentru dezvoltarea valorilor comune.

În plus, parteneriatul trebuie să recunoască mai explicit felurile diferitele în care partenerii și alți avocați pot aduce valoare adăugată: atragerea de cliență, expertiza în relațiile cu clienții, specializarea în managementul de proiect (pe măsură ce firmele își îndreaptă atenția înspre aranjamente alternative privind onorariile), mentorat și coordonarea pentru avocații colaboratori, sau contribuția adusă comunității sau societății. Firmele trebuie să își reevalueze rolul deținut de partenerii mai în vârstă. Tratarea partenerilor mai în vârstă, dar încă productivi, cu respect, este o provocare, dar și normalitatea. Firmele ar putea crea o categorie denumită „Partener cu experiență”, titlatură acordată partenerilor ce lucrează de mult timp în firmă, care își doresc o altă proporție între activitățile din firmă și alte activități, poate începe tranziția spre alte proiecte sau doar tranziția spre pensionare. Pentru partenerii din această categorie, firma și partenerul vor discuta deschis și sincer pentru a determina cât de mult timp dorește partenerul să dedice firmei și care ar trebui să fie așteptările acesteia - program parțial de lucru, combinat cu activitatea de predare la o facultate de drept locală, mai puține ore lucrate, pentru a face tranziția spre o activitate de servicii juridice. Aceste aranjamente flexibile au la bază faptul că partenerii mai în vârstnici sunt adeseori interesați de noi provocări și că tranziția poate fi realizată de o manieră rațională și adecvată.

Parteneriatul trebuie să consolideze, prin sistemul său de remunerare, aceste valori de colaborare și diferențiate și să se îndepărteze de la o remunerare mecanică, provenită din mentalitatea de animal de pradă și recompensează în exces doar pe indivizii care aduc mulți

clienți. Sistemul de remunerare trebuie să evalueze și să măsoare „partenerul în ansamblu” în funcție de numeroasele competențe pe care le-am descris. Sistemul trebuie să fie calitativ și cantitativ și include productivitate caracterizată prin generare de business, calitatea muncii, instruire și mentorat, contribuții *pro bono* și de serviciu public și apartenență la comunitatea firmei. Iar liderii ariilor de practică trebuie să conducă prin puterea exemplului; în multe firme mari, în trecut, dar și în prezent, avocații cei mai importanți au retras mai puțini bani decât cei la care erau îndreptățiți, tocmai pentru a da un exemplu. Din nou, nu suntem naivi în această aspirație. Unii o vor ignora. Totuși, ea reprezintă un subiect care afectează majoritatea marilor firme de avocatură - și este una dintre sursele curențelor profesiei.

2. Tineri avocați

Multe dintre problemele și soluțiile pe care le-am discutat în privința partenerilor se aplică tuturor avocaților din firmă. Însă, există un alt set de probleme, ce afectează în mod specific multe firme cu privire la tinerii avocați: nemulțumirea evidentă a majorității tinerilor colaboratori, care conduce adesea la un exod dramatic și voluntar după numai câțiva ani de practică. Acest exod este cauzat de numeroși factori, care includ volumul mare de muncă neinteresantă; raritatea discuțiilor partenerii, pentru care mentoratul este la limita inferioară a listei de priorități; viziunea limitată asupra unui mare număr de probleme complexe, din unghiul lor de vedere; și lipsa responsabilității individuale, atunci când fac parte din echipe numeroase. Experiențele nesatisfăcătoare din primii ani de muncă dăunează perspectivei colaboratorilor asupra dreptului și a posibilităților sale etice și politice.

Soluția nu este înființarea de alte programe „feel-good”, menite să sugereze colaboratorilor că ar trebui să fie mai fericiți. În schimb, este nevoie de programe axate pe dezvoltarea aptitudinilor reale de care are nevoie un avocat și care să ofere oportunități reale tinerilor avocați pentru a-și folosi aptitudinile respective în lumea reală, chiar dacă astfel profiturile pe termen scurt nu cresc la nivel de firmă. Aceste programe trebuie să includă atât instruire într-o varietate mai mare de competențe complementare, cât și oportunități de a le aplica în lumea reală. Firmele de avocatură sunt, și acesta este un aspect important de menționat, instituții educaționale ce au obligația de a instrui tineri deosebiți în vederea unei cariere mai vaste în domeniul dreptului, chiar dacă nu să își petreacă întreaga viață în firmă – instruirea pentru rolurile critice de tehnicieni experimentați, sfătuitoari înțelepți și avocați ca lideri ar trebui să se adauge la instruirea juridică atât din specializare, cât din pregătirea generală. Firmele au obligația de a-și trata colaboratorii ca pe colegi respectați, esențiali în evoluția profesiei, nu ca numere în bugetul anual.

În opinia noastră, încurajarea dezvoltării colaboratorilor necesită, de asemenea, remunerație pe bază de merite, dar nu pentru simplul scop de a furniza stimulente economice în vederea obținerii de performanță. Majoritatea, dacă nu chiar toate firmele, au renunțat la sistemele tradiționale de remunerare pentru parteneri, iar dacă partenerii nu sunt evaluați și remunerați în interdependență, nu vedem logica menținerii sistemelor de evaluare și remunerare pentru colaboratori, care nu depinde de merite. Sistemul de remunerare ce depinde de merite și care funcționează - și unele funcționează, iar altele nu – au nevoie de feedback sincer și direct cu privire la performanță și dezvoltare. Sistemele care funcționează sunt acelea care dezvoltă competențe semnificative, în raport de care sunt evaluate

performanțele colaboratorilor, care oferă acestora oportunități practice de dezvoltare și de a-și demonstra practic competențele, necesitând explicații în ceea ce privește deciziile de remunerare și comunicarea etapelor ce pot fi parcurse în vederea unei mai bune performanțe. Pentru a fi eficiente, sistemele de remunerare bazate pe merite necesită timp, efort și angajament din partea partenerilor și a șefilor firmelor de avocatură pentru a fi implementate și păstrate în stare de funcționare. Majoritatea tinerilor avocați nu doresc să li se spună că totul este bine, atunci când realitatea e alta. Dimpotrivă, majoritatea doresc să știe exact care este situația și ce pot face ei pentru a ajuta. Elementele esențiale ale acest sistem de remunerare constau din programe autentice de mentorat, consiliere și angajament din partea partenerilor, cărora le pasă cu adevărat de dezvoltarea tinerilor avocați și care sunt dispuși să dedice cu adevărat timp pentru a evalua munca și a analiza punctele tari și arile în care pot fi făcute îmbunătățiri. Acest efort și angajament este necesar pentru a avansa obiective profesionale și economice pe termen lung, chiar dacă, nici în acest caz, profiturile pe termen scurt ale firmelor nu cresc.

În plus, firmele trebuie să acorde atenție fenomenului supraspecializării. Obligarea tinerilor avocați să își aleagă o specializare la începutul carierei îi transformă în tehnicieni de nișă, reducându-le posibilitatea de a urma o carieră generalistă, în care să gestioneze o varietate de aspecte juridice, etice și politice. Un colaborator în departamentul de litigii are nevoie, de exemplu, de expunere și instruire în meșteșugul de avocat pledant (respectiv, de a scrie un memoriu convingător, de a expune un argument oral convingător, de a adresa o întrebare determinantă), precum și de expunere la domeniile materiale ale dreptului, ce influențează rezultatele litigiilor. Un colaborator în echipa de tranzacții trebuie să înțeleagă domeniul precum dreptul muncii, mediu, pensii și pachetul salarial acordat la funcții de conducere, aspecte ce sunt adesea critice în negocieri.

Firmele trebuie, de asemenea, să folosească tehnologie în vederea inovării și creării de noi pentru instruirea colaboratorilor. Firmele ar putea, de exemplu, să folosească cursul online al Universității Harvard, Copyright X, pentru a oferi propriilor avocați instruire materială suplimentară. Folosirea cursurilor online cum ar fi acesta, sau cele ale Harvard Business School cu privire la fundamentele afacerilor oferă noi și imense oportunități pentru o instruire mai bună și mai plină de sens.

Reevaluarea relației cu tinerii avocați trebuie să fie urmată, în plus, de reevaluarea manierei în care sunt evaluați și angajați studenții de la drept. Toate marile firme interviează și angajează studenții după primul an de facultate, bazându-și decizia de angajare pe un singur set de note și pe o procedură de interviu care este cel mai adesea un exercițiu de vânzare al firmei de avocați, mai degrabă decât o evaluare reală a compatibilității dintre student și firmă. Studenții angajați fac practică pe timpul verii, majoritatea studenților care au făcut practică vara primesc oferte și, apoi, la doi sau trei ani după ce a avut loc primul interviu, ajung în firme. Trebuie să existe o metodă mai bună, o metodă care să permită firmelor să realizeze o mai bună corespondență între cererea curentă de servicii și angajare (decât să angajeze cu trei ani în avans), care să permită o analiză a progresului studentului din perspectiva tuturor rolurilor pe care ar trebui să le îndeplinească un avocat practicant. Cele mai bune firme de consultanță fac angajări de o manieră esențialmente diferită, solicitând candidaților să analizeze și să se exprime în studii de caz ce aproximează situații de afaceri cu

care se confruntă, cel mai probabil, consultanții în practică. Într-adevăr, la acest moment, una dintre cele mai mari firme de consultanță solicită fiecărui candidat să parcurgă un set final de interviuri în cadrul unei echipe alcătuite din alți candidați, ce participă la interviu în ziua respectivă, pentru a verifica și evalua aptitudinile de lucru în echipă și de contribuție la echipă a intervievaților. Și în această situație, schimbarea acestei paradigme necesită calități de coordonare – în această epocă a transparenței și concurenței, nicio firmă de avocați nu poate face singură trecerea la o procedură de interviu bazată pe studii de caz și să aibă succes imediat: deoarece marile firme de avocatură din toată țara sunt considerate interschimbabile de studenți (după cum sunt considerate tot mai adesea de către clienți), nicio firmă nu poate face angajări în afara sistemului de interviuri din campus și nu poate cere studenților intervievați să pregătească un studiu de caz, fără să fie dezavantajată. Însă, în cazul în care una sau un număr mic de firme iau inițiativa, celelalte vor recunoaște imediat beneficiile acestei noi paradigme.

3. Conformitate

Firmele de avocatură își consiliază clienții cu privire la conformitate și managementul riscului. Cu toate acestea, se poate pe bună dreptate pune întrebarea dacă toate firmele, la rândul lor, își urmează propriul sfat, în legătură cu propria activitate. Multe firme de avocatură au numit directorii departamentului juridic intern responsabili cu asigurarea conformității cu propriile operațiuni ale firmei și care să prevină orice abuzuri. Firmele au nevoie de sisteme și procese solide pentru prevenirea, detectarea și remedierea încălcărilor normelor juridice și financiare și a propriilor standarde etice ale firmei, așa cum multe dintre firme își sfătuiesc clienții să facă. Aspecte precum facturarea frauduloasă, ajustarea profiturilor în funcție de numărul de parteneri, sau nerespectarea promisiunilor față de colaboratori (ex.: în ceea ce privește perfecționarea competențelor sau rotația și numărul de ore) sunt reale. Firma trebuie să se governeze la fel cum își sfătuiește clienții corporativi să o facă. Recunoaștem că majoritatea provocărilor descrise aici nu pot fi soluționate prin simpla conformare la normele etice existente. Într-un parteneriat, însă, angajamentul față de cele mai înalte standarde etice trebuie să reprezinte o valoare afirmată și împărtășită, iar, la nivel minim, o conformare serioasă la nivel intern reprezintă un pas important pentru salvagardarea acestei valori.

4. Reatribuirea responsabilității firmelor de avocatură față de clienți/persoane interesate

Șefii firmelor de avocatură trebuie, de asemenea, să își conducă partenerii înspre reevaluarea relației cu clienții. Pentru prea mulți ani, relația dintre firme și clienți a fost definită de către partea care avea cea mai mare prevalență în viața cotidiană – în trecut, de către firmă, iar astăzi, de către clientul. Prin urmare, prea multe relații se poartă pe termeni de adversitate în anumite cazuri și, mai important, sunt caracterizate de stimulente care nu se coordonează. După cum au descris-o mulți, activitatea de facturare orară este cel mai bun exemplu: firmele doresc cât mai multe ore pentru a genera cât mai mult venituri; clienții doresc cât mai puține ore și onorarii mai mici.

Resetarea așteptărilor din partea firmelor și a clienților necesită nu doar realinierea stimulentele economice ale firmelor la stimulentele clienților lor (de cele mai multe ori, prin alternative la structura tradițională a onorariilor în funcție de orele facturate), dar și realinierea stimulentele clienților prin considerarea firmele drept consilieri de încredere, strategici.

Firmele ar trebui, de la începutul unor relații importante, să urmărească un angajament relațional interdependent și reciproc din partea clientului, că mandatul acordat firmei nu privește numai furnizarea de servicii juridice specialitate (ce spune legea), ci și consiliere abilă (ce este just). O nouă relație dintre firme și clienți ar beneficia ca urmare a redefinirii valorii asigurate de firme și așteptate de clienți. Michael Porter, de la Harvard Business School, a scris pe larg despre acest subiect al „valorii” într-o varietate de contexte. Pentru avocați și clienți, valoarea include valoarea furnizată sub formă unui rezultat final (o tranzacție încheiată, un litigiu soluționat), precum și valoare asigurată prin felul în care sunt oferite serviciile (un răspuns imediat, comunicare, previzibilitate). Dacă firmele și clienții pot ajunge la consens în ceea ce privește valoarea ce se dorește a fi furnizată, ar putea fi înregistrat un progres semnificativ. În această situație, ar putea fi convenite structuri de onorarii ce vor remunera firmele pentru această „valoare” și vor alinia stimulentele economice ale firmelor cu cele ale clienților, în furnizarea „valorii” respective, în mod eficient și eficace. De importanță egală, dar mai degrabă calitativ, relația și comunicarea dintre firmă și client se vor îmbunătăți incommensurabil.

Un exemplu de astfel de relație reciproc avantajoasă între firmele de avocatură și clienți este modelul stabilit către Intel Corporation, cu firmele de avocatură agreeate de societate. Intel identifică trei grupuri de avocați în cadrul acestor firme – (1) liderii, consilierii de încredere cărora Intel le acordă cazurile de care depinde viitorul societății; (2) generația următoare de parteneri-lideri, identificați de firme și Intel, avocații care vor dicta tendințele în marile probleme ale viitorului; și (3) avocați promițători și talentați, care nu sunt parteneri, precum și personal care lucrează la proiectele Intel. Pentru fiecare proiect major, Intel și furnizorii agreeați de aceasta identifică o echipă ce include membri din toate aceste trei categorii. Intel a numit, în același fel, un coordonator de echipă Intel și o echipă Intel ce colaborează îndeaproape cu șeful firmei. Cel mai important aspect, relația este menținută prin discuții frecvente, sincere în legătură cu obiectivele și cu modul în care va fi măsurată valoarea într-o anumită problemă sau într-un anumit dosar, prin care se ajunge la aranjamente de onorarii ce variază în funcție de nevoile Intel și ale firmei de avocați, deopotrivă – uneori aranjamente privind onorarii fixe, alteori onorarii ce includ stimulente pentru performanță acordate firmelor de avocatură și, în alte cazuri, facturare orară directă.

Fidelă preferinței pentru planificare și execuție specifică, care a făcut ca Intel să fie o afacere de succes, Intel a stabilit proceduri și protocoale pentru modelul său de firmă de avocați, în vederea asigurării că echipa combinată este eficientă și eficace. De exemplu, coordonatorii echipelor firmei și a Intel își propun ținte și obiective de la începutul fiecărui proiect major, ținte și obiective care sunt analizate în fiecare trimestru. Pentru asigurarea calitatății produsului muncii, firmele creează „comitete de redactare” ce revizuiesc orice document major înainte de a fi folosit, depus, în numele și pe seama Intel. Iar după încheierea fiecărui dosar sau proiect, Intel și firma de avocați convoacă o sesiune de „lecții învățate”, în care discută ce a mers conform planului – ce nu - și identifică aspectele de îmbunătățit pentru viitor.

Cu toate acestea, angajamentul Intel față de firmele cu care colaborează depășește cu mult situațiile specifice. De exemplu, Intel invită o dată pe an avocații interni și externi să se întâlnească cu directorii executivi ai Intel, pentru a da avocaților din firmele de avocatură

oportunitatea de a afla informații despre și de a înțelege planul de afaceri al Intel și cu privire la modul în care activitatea juridică a Intel se circumscrie planului de afaceri respectiv. De asemenea, Intel are un angajament față de „generația următoare” de avocați, cărora le încredințează cazuri de dificultate medie pentru a le administra, iar atât avocaților din „generația următoare”, cât și avocaților ce nu sunt parteneri și personalului paralegal identificați, un șir constant de dosare la care să lucreze – însuflând loialitate și angajament față de Intel din partea avocaților firmei de avocați și cunoașterea instituțională a firmelor de avocatură despre Intel. În plus, Intel organizează periodic „povești la gura sobei” cu un avocat mai tânăr, selectat de la o anumită firmă de avocați – în care respectivul avocat prezintă și discută un aspect juridic sau comercial cu care Intel se confruntă de mult timp, cu șefii departamentului juridic al Intel. Într-adevăr, angajamentul Intel pentru realizarea unui parteneriat semnificativ cu furnizorii de servicii juridice principale depășește relația reciprocă a acestora în ceea ce privește proiectele de asistență juridică pentru Intel. Avocații Intel și ai furnizorilor de servicii juridice colaborează în proiecte specifice *pro bono*, precum și în activități specifice ale baroului. Avocații interni și externi ai Intel colaborează, de asemenea, pentru identificarea aspectelor ce de importanță la nivelul profesiei în general și găsesc soluții prin care Intel și firmele de avocatură le pot soluționa. Acest acord reprezintă un parteneriat autentic între client și firma de avocați. O componentă esențială a acestei relații este reprezentată de angajamentul clientului și al firmei de avocați pe care o reprezintă. În fiecare trimestru, avocații interni Intel participă la o întâlnire cu șefii firmelor de avocatură, în cadrul căreia discută și analizează munca fiecărui avocat ce lucrează la dosarele Intel, după care comunică perspectiva și feedback-ul individual al avocaților interni către acești avocați. La rândul său, aceasta permite firmei să asigure feedback mai specific și mai semnificativ și mentorat pentru tinerii avocați. În același fel, Intel cere și obține feedback de la firmele de avocatură cu privire la avocații săi interni, pentru a înțelege cum este privită relația din perspectiva firmelor de avocatură. Prin toate aceste angajamente, Intel poate ajuta firma să identifice și să instruiască un grup de avocați ce vor furniza cele mai bune servicii posibile pe termen scurt și lung. Acest model Intel subliniază abordarea cu privire la găsirea de soluții pentru chestiunea centrală a raporturilor dintre firmele de avocatură și clienții din zilele noastre: presiunea profiturilor imediate (pentru firme, dar și pentru clienți) a cauzat sistarea investițiilor din ambele părți în relația pe termen lung. Relația dintre Intel și firmele de avocatură este una puternică, deoarece Intel și firmele de avocatură cu care aceasta colaborează sunt dispuse să renunțe la profiturile pe termen scurt în favoarea profiturilor pe termen lung. Și, cu toate că Intel este pionieră în implementarea acestui program, firmele de avocatură pot și trebuie să aibă inițiativa implementării unor programe similare în raport de clienții lor.

5. Reatribuirea responsabilităților firmelor de avocatură față de sistemul juridic

Firmele de avocatură trebuie să își asume o reatribuire a angajamentului firmei față de profesie și față de supremația legii, precum și față de dezvoltarea unui sistem judiciar corect și echitabil pentru toți, nu doar profitabil din punct de vedere economic unei minorități. Aceasta reclamă o nouă generație de lideri de calibrul lui Bob Fiske și Lloyd Cutler, avocați și șefi de firme de avocatură care au condus prin puterea exemplului și au demonstrat că un avocat și o firmă de avocați pot îndeplini rolurile multiple de mari avocați, în același timp, în care

promovau interesele clienților, ale firmelor și supremația legii. Firmele și avocații care se dedică angajamentului și serviciului public nu numai că furnizează un beneficiu public substanțial, dar sunt mai bine plasate pentru a-și deservi toți clienții.

Șefii firmelor ar trebui de asemenea să se ocupe de stabilirea de relații noi și inovatoare cu furnizorii de servicii juridice și să își întărească practica de servicii *pro bono*. Diferența economică dintre bogați și săraci reprezintă unul dintre elemente cele mai presante ale epocii noastre. Într-o perioadă în care nevoile celor săraci și slab reprezentați sunt tot mai mari și mai evidente, la nivelul întregii societăți, se înregistrează o reducere a resurselor disponibile pentru ajutorul public judiciar, și a persoanelor dedicate nevoilor acestora. Recent, Grupul de Lucru *Pro Bono* din cadrul Legal Services Corporation a raportat că aproximativ unul din cinci americani se califică, în prezent, pentru ajutor public judiciar în materie civilă. Cu toate acestea, organizațiile finanțate de LSC și-au redus personalul cu 661 de salariați anul trecut și se estimează că încă 724 de salariați vor pleca în acest an.

Firmele de avocatură trebuie să acopere această crevasă, dar nu doar prin intensificarea activităților anterioare, în acest domeniu. Acesta este un timp al inovării, al creativității și al dezvoltării de noi parteneriate și modele. Exemple recente de astfel de colaborări creative includ parteneriatele *pro bono* dintre avocații interni și avocații din cadrul firmelor de avocatură, exploatarea talentelor interne adeseori irosite pentru a servi clienți *pro bono* aflați în nevoie de asistență juridică și noi inițiative, precum este cea sponsorizată de către Asociația Avocaților Pro Bono, în cadrul căreia un grup de firme de avocatură au încheiat o colaborare pe termen lung între ele și cu organizații de servicii juridice, pentru dezvoltarea de studii de impact în opt orașe, implicând mai mult de patruzeci de firme de avocatură de pe întreg cuprinsul țării. Aceste inovații vor depăși simple metode noi de gestionare a nevoilor clienților individuali, în același timp cu intensificarea eforturilor de promovare a reformelor fundamentale care asigură diminuarea disparităților existente în prezent cu privire la accesul la justiție în sistemul nostru judiciar. Aceste inovații sunt din nou necesare, chiar dacă presupun investirea de fonduri ce s-ar transforma, în lipsa acestora, profituri pe termen scurt.

6. Reatribuirea responsabilităților mai generale ale firmelor de avocatură față de societate

Această restabilire a echilibrului va contribui, în plus, la cea de-a patra dimensiune etică, responsabilitățile firmelor de avocatură față de societate ca întreg. O regăsire a echilibrului include modificarea la nivelul așteptărilor firmelor de avocatură față de proprii avocați, în sensul că avocații din marile firme de avocatură vor avea timpul, energia și dedicarea necesare implicării într-o gamă largă de probleme sociale cuprinzătoare la nivel local, statal sau național. Aceasta înseamnă nu doar participarea la eforturile tradiționale *pro bono*, întreprinse de către avocații marilor firme de avocatură, ci un angajament către eforturi reale de servicii comunitare, inclusiv participarea la organizații caritabile, grupuri religioase și grupuri și organizații civice la nivel local și statal, printre altele.

Însă, nu doar avocații individuali angajați ai caselor de avocați sunt cei care trebuie să își reafirme angajamentul față de responsabilitățile de avocați-cetățeni. Similar situației corporațiilor ce includ majoritatea clienților marilor firme de avocatură, firmele de avocatură pot și trebuie să își dubleze eforturile în sfera „cetățeniei firmelor de avocatură”, cu scopul

promovării unor valori sociale pertinente. Aceasta poate include eforturi de politici publice în arii care afectează direct activitatea și interesele profesionale ale firmelor de avocatură (ex.: reforma fiscală și legislația având ca obiect conduita profesională și litigiile), precum și eforturi de politici publice în arii care afectează interesele comerciale ale bazei de clienți principali ai unei firme date – atâta timp cât, în fiecare dintre cazuri, firma are grijă să militeze pentru politici care promovează interesul public general, și nu numai interesele particulare ale firmei sau ale clienților săi. Firmele pot adopta un anumit model filantropic, pot aloca resurse și timp unui grup specific de organizații, vizând relația pe termen lung și dezvoltarea capacității. Aceasta include suportul financiar, reprezentarea juridică *pro bono*, servicii de voluntariat și donații în natură. O firmă se poate angaja la contribuții financiare în timp către fiecare organizație selectată, dar poate angaja timpul și energia avocaților și personalului său către organizație. De acest angajament pe termen lung de fonduri și forță de muncă beneficiază nu numai organizațiile selectate, ci aceasta permite firmei să acționeze ca un cetățean instituțional într-o manieră diferită și care face diferența.

Mai mult decât atât, firmele pot și trebuie să îmbrățișeze un rol în identificarea problemelor sociale complexe, de exemplu educația, cercetarea științifică și dezvoltarea, securitatea și confidențialitatea datelor în mediul cibernetic. Firmele trebuie să recunoască și să recompenseze pe cei angajați în aceste eforturi, atât prin remunerație, cât și prin alte forme de recunoaștere. În plus, recunoaștem că aceste aspecte au un potențial de stârnire a controverselor sau pot conduce la conflicte de interese - și că, în cadrul unor parteneriate tot mai mari și mai diverse, au capacitatea de a accentua polarizarea și fragmentarea culturii firmelor, deja slabă. În opinia noastră, este important ca firmele de avocatură să aloce timp și eforturi reale în evaluarea și participarea la aceste probleme, însă, într-o manieră care salvgardează sănătatea economică și culturală a firmelor de avocatură, în scopul acționării ca și „buni cetățeni instituționali”, scop aflat în consonanță cu îndatoririle acestora față de alte categorii sociale.

D. Obstacole

Nu există cale de întoarcere: firmele de avocatură trebuie să fie conduse ca și o afacere comercială. Concurența nu va dispărea. Însă conducerea firmelor nu trebuie să țină seama numai de obținerea unui profit economic maxim. Șefii firmelor de avocatură trebuie să pună accentul pe alte valori, pe măsură ce stabilesc o viziune pentru firme, în relația cu colaboratorii, partenerii, clienții, sistemul judiciar și societatea în ansamblu.

Există, cu siguranță, obstacole variate în calea schimbării paradigmei firmelor de avocatură pe care firmele și șefii acestora trebuie să le depășească – dacă, și trebuie să accentuăm acest aspect, doresc să acționeze astfel. Iar noi, desigur, recunoaștem că unii s-ar putea să nu își dorească.

Ca atare, nu subestimăm dificultatea modificării profiturilor pe partener față de alte firme, ca etos mobilizator. Nu subestimăm efortul lunar extraordinar al remunerațiilor absolute. Nu subestimăm dificultatea în a solicita unui partener „vedetă” să renunțe la poziția sa de agent liber și să ofere loialitate, efort de echipă firmei, care asigură onorarii semnificative, dar nu neapărat foarte mari. Nu subestimăm dificultățile implicate în realizarea unor fuziuni ineficiente sau construirea de imperii la nivel global care, în lumina crudă a zilei,

nu funcționează pentru avocații externi sau interni. Nu subestimăm mecanismul decizional complex din cadrul firmelor, cu tensiunea dintre autonomia partenerilor în privința unor aspecte importante ale practicii/vieții lor profesionale și nevoia de conducere colectivă necesară pentru luarea unor decizii obligatorii pentru instituții mari, cu sute de angajați și active, venituri și costuri complexe.

Numeroase firme traversează deja schimbări semnificative - de exemplu, sfârșitul dramatic al unor creșteri neîncetate și necondiționate în recrutarea de colaboratori, prevalență, venituri și fundamentarea pe sistemul de facturare orară - și este necesar, sau cu siguranță merită o analiză serioasă, un model nou sau modificat de firmă de avocați. Multiplele aspecte ce rezultă din maximizarea profitului absolut al firmelor de avocatură au fost subliniate și accentuate în recesiune și comportă implicații semnificative asupra facultăților de drept și a studenților la drept. Numeroși avocați practicanți doresc identificare unor soluții directe și sincere la aceste probleme.

Întrebarea finală care se pune este dacă poate exista un model nou pentru marile firme de avocatură. Pot firmele să se concentreze pe latura economică pe termen lung (uneori în detrimentul profiturilor pe termen scurt), pot încheia parteneriate reale cu clienții și pot pune bazele unei culturi autentice a provocării și dezvoltării juridice pentru avocați? Pot partenerii, împreună sau separat, să își exprime adeziunea reînnoită pentru aspectele etice și de politică, care să inspire avocații și să fie benefice societății?

O nouă paradigmă pentru firmele de avocatură - și un nou echilibru între valorile etice și profiturile comerciale - poate apărea, cu siguranță, numai în cazul în care șefii firmelor de avocatură, în colaborare cu partenerii firmei, au o abordare explicită a chestiunii financiare. Dar ridicarea acestei probleme reprezintă începutul, iar nu sfârșitul, discuției, deoarece mecanismul decizional al firmei - și noul consens și cultura modificată - au la bază, în ultimă instanță, voința parteneriatului. Iar unii dintre parteneri vor fi, în mod cert, de părere că ideile prezentate în acest material sunt demodate, sau chiar mai rău. Dar, pentru alții, reprezintă o regăsire a echilibrului bine-venită și de mult așteptată.

Nu credem că o restabilire fundamentală va fi ușor de atins. Va necesita viziune, inovație și punere în executare, precum și experimentare și disponibilitate de a accepta eșecul. Filosoful Albert Hirschman spunea că adevăratele progrese sunt de multe ori rezultatul „împiedicării, mai degrabă decât a planificării îndeaproape”. Pentru a înregistra un progres semnificativ, firmele de avocatură trebuie să fie dispuse să se împiedice din când în când în acest
parcurs.

VI. OPINII REFERITOARE LA „PRINCIPALELE” FACULTĂȚI DE DREPT

VI. OPINII REFERITOARE LA „PRINCIPALELE” FACULTĂȚI DE DREPT

În această ultimă secțiune, ne îndreptăm atenția înspre educația juridică. După cum este indicat de la bun început, ne concentrăm remarcile pe acele facultăți de drept ai căror absolvenți au petrecut în mod tradițional părți semnificative din carierele lor în mari firme de avocatură, departamente juridice interne și alte locații de practică, care au de-a face cu aspecte complexe, multidisciplinare și globale tot mai frecvente pe care le-am susținut ca fiind ocupațiile zilnice ale avocaților care lucrează în aceste două instituții.

Facem acest lucru conștienți fiind de faptul că, având în vedere condițiile economice actuale, unii consideră că ar trebui să revizuiem complet sistemul nostru de educare a avocaților pentru a pregăti absolvenți care să fie gata să practice „din prima zi”. În acest context, suntem conștienți că poate părea utopic – întrucât nu ne confruntăm cu o problemă centrală – să înaintăm un set de propuneri de reformă, care se adresează facultăților de drept care au fost mai puțin afectate de către recesiune și care subliniază predarea competențelor „complementare” suplimentare, dincolo de abilitățile juridice principale. Deși suntem conștienți de acest pericol, considerăm că tocmai din cauză că acesta este un moment critic pentru reexaminarea scopurilor fundamentale ale educației juridice generale, o examinare atentă a responsabilităților etice ale acelor facultăți de drept, care au jucat în mod tradițional un rol important în definirea și exemplificarea acelor scopuri este în special garantată. Mai mult, în timp ce suntem cu siguranță de acord că toate facultățile de drept au o responsabilitate să pregătească studenți ca să intre în practica juridică, respingem prezumpția, adesea nedeclarată, conform căreia acest lucru necesită ca facultățile de drept să fie transformate în facultăți comerciale concentrate pe un set restrâns de competențe principale și abilități practice. În schimb, considerăm că „practica” ce va angrena potențialul studenților în calitate de tehnicieni, sfătuitoari și lideri va fi atât vast, cât și divers și va necesita ca acești noi absolvenți să fi învățat un sens corespunzător de larg al competențelor complementare și a responsabilităților etice-cheie pe care căutăm să le definim în acest eseu.

Considerăm, de asemenea, că obiectivul pregătirii studenților pentru practică include suficient și insuficient rolul pe care îl ocupă în mod corect facultățile de drept în sistemul nostru juridic. Accentul pe pregătirea studenților pentru practică include insuficiente aspecte, deoarece nu face referire la rolul important pe care facultățile de drept îl joacă în dezvoltarea și predarea cunoștințelor și ideilor privind legile și sistemul judiciar (desigur, incluzând profesia de avocat) și relația dintre aceste practici și instituții de drept și restul societății. În același timp, acest accent include suficiente aspecte, deoarece nu confirmă faptul că educația juridică formală reprezintă numai o parte din procesul de învățare continuă în care facultățile de drept, angajatorii importanți, precum firmele de avocatură și departamentele juridice interne și profesia însăși trebuie să colaboreze pentru a promova și reconsolida competențele principale și complementare de care au nevoie avocații pentru a construi cariere satisfăcătoare și de succes.

Prin concentrarea pe responsabilitățile etice principale pe care decanii și profesorii de drept nu le datorează numai studenților, dar și sistemului judiciar, instituțiilor acestora și

publicului larg, considerăm că acest cadru poate juca un rol util în susținerea facultăților de drept să își reexamineze gama completă de responsabilități în aceste vremuri incerte.

A. Pregătirea studenților pentru responsabilitățile lor etice în calitate de tehnicieni, sfătuitori și lideri

Chiar dacă pregătirea studenților la drept pentru a deveni avocați nu este singura misiune a educației juridice, totuși, aceasta poate fi cea mai importantă dintre misiunile sale. Spre deosebire de alte zone ale lumii, Statele Unite nu deține un sistem formal de „stagieri” sau o instituție de instruire în drept după facultatea de drept în vederea pregătirii absolvenților facultății de drept pentru practică. Prin urmare, chiar și profesorii de drept care se concentrează cel mai mult pe cercetare au obligația de a învăța studenții la drept, majoritatea covârșitoare a acestora urmând să practice dreptul, cel puțin inițial, în același timp construindu-și cariere, care, adesea, vor trece de lege într-o varietate de situații complexe. Pregătirea acestor studenți pentru a deveni avocați în sensul larg pentru care milităm este, prin urmare, fără a pune un accent prea evident, un motiv principal pentru care profesorii de drept au locuri de muncă.

Deciderea asupra modului în care facultățile de drept ar trebui să pregătească studenții pentru carierele juridice, nu este, totuși, o decizie unică. În schimb, sunt patru decizii separate, deși interconectate: deciderea asupra a ceea ce se dorește a fi predat, asupra modului în care să fie predat, asupra perioadei de timp în care studenților să li se predea în facultăți de drept și asupra persoanei care ar trebui să predea.

În cele din urmă, suplimentar învățării studenților cum să devină tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri de fapt, școlile de drept joacă și un rol important în susținerea absolvenților pentru a le asigura tipul de locuri de muncă bune, care le va oferi ocazia să înceapă să își pună cunoștințele deținute cu privire la aceste roluri în practică. În sistemul nostru, facultățile de drept acționează ca o punte principală între studenții la drept și sectorul locurilor de muncă. Ajutând atât studenții, cât și angajatorii să ia decizii corecte în acest proces este, prin urmare, o modalitate importantă prin care se demonstrează că facultățile de drept pregătesc studenți pentru rolurile lor viitoare de avocați și cetățeni.

1. Învățarea directă despre rolurile, instituțiile și competențele avocaților

Cea mai evidentă aplicare a tezei noastre o reprezintă, suplimentar învățării studenților cum să fie tehnicieni experimentați prin prezentarea acestora a competențelor principale pentru a fi avocat, facultățile de drept trebuie, de asemenea, să pregătească absolvenți să devină sfătuitori înțelepți și lideri perspicace, care să fie capabili de asumare și confruntare cu obligațiile pe care le au față de clienți, sistemul juridic, instituțiile în care lucrează și față de obiectivele mai ample ale societății. După cum am arătat, pentru a echipa studenții pentru aceste roluri și îndatoriri importante, facultățile de drept prezintă studenților varietate de „competențe complementare” subliniate în Partea II, precum și contextele instituționale variate în care aceștia vor trebui să își mobilizeze aceste abilități.

În mod specific, îndemnăm facultățile de drept să își extindă ofertele de cursuri în trei domenii pe care le considerăm insuficient acoperite de programa facultății de drept: cursuri privind rolurile și instituțiile specifice de drept; cursuri care acordă o atenție semnificativă și

susținută integrării abilităților juridice principale cu competențe complementare-cheie pentru a soluționa probleme complexe; și cursuri care combină primele două tipuri, dar se concentrează în mod specific pe procesul și efectele globalizării.

În primul rând, facultățile de drept își pot lua un angajament mai dârz în a preda cursuri despre anumite roluri și instituții de drept. Astfel de cursuri ar trebui să caute să prezinte studenților cererile și complexitățile instituționale ale anumitor contexte juridice și modul în care avocații, în aceste roluri, se confruntă cu îndatoririle lor vaste și adesea conflictuale față de clienți, sistemul juridic, propriile instituții și societate.

Majoritatea facultăților de drept oferă câteva cursuri de acest tip – ex. „Provocările unui Director de departament juridic” predat de către doi dintre noi la Universitatea Harvard sau „Activarea pe plan global: consilierea clienților într-o economie globală” la Universitatea Stanford – și suntem încântați să vedem că numărul este în creștere. Obiectivul acestor cursuri și al altor cursuri similare nu are trebui să fie acela de a învăța studenții cum să fie un director de departament juridic sau un consilier global (sau un avocat guvernamental sau un avocat din oficiu). În schimb, acestea ar trebui să prezinte studenților ceea ce înseamnă cu adevărat să fii avocat în unul sau mai multe dintre cadrele instituționale diverse și bogate în care lucrează avocații, unde cadrul legal este unul – dar numai unul – dintre cei mai importanți factori luați în considerare.

În al doilea rând, facultățile de drept ar trebui să facă un efort mai mare în a dezvolta cursuri care să prezinte studenților, într-un mod susținut și sistematic, competențele complementare-cheie de care absolvenții vor avea nevoie pentru a-și desfășura activitatea în calitate de sfătuitori înțelepți și lideri de fapt în firme de avocatură, companii și alte contexte similare. Încă o dată, majoritatea facultăților de drept – și toate cele de top – a făcut un progres important în integrarea cunoștințelor și tehnicilor de la alte discipline în programă. Într-adevăr, aceasta a fost principala realizare a mișcării „drept și” din ultimele decenii. Dar poate fi și trebuie făcut mai mult pentru a se asigura că toți studenții ies de pe băncile facultății de drept cu cel puțin o prezentare de bază a acestor abilități importante. Deși considerăm că toate domeniile exemplare pe care le-am identificat în Partea II sunt importante, realizăm și că facultățile vor trebui să facă alegeri dificile cu privire la competențele cărora li se va acorda o importanță aparte. Deși fiecare facultate va trebui să decidă în cele din urmă de una singură pe care competențe să pună accentul, în interesul punerii în evidență a dezbaterii, oferim următoarele șase competențe ca primă șarjă din cele care sunt în special importante în pregătirea avocaților pentru cadrul pe care noi îl luăm în considerare.

- *Cultură în Afaceri.* Nici un student la drept – și în special nici un student care își va petrece o parte din cariera sa într-o firmă de avocați sau într-un departament juridic intern – nu ar trebui să absolve fără a avea o noțiune de bază cu privire la instrumentele pe care managerii le folosesc pentru a înțelege și evalua oportunitatea și riscul în afaceri. Printre competențele care ar trebui scoase în evidență la un astfel de curs se numără cultura financiară (inclusiv contabilitatea), economia firmei, definiția pieței, strategia competitivă, lanțuri de aprovizionare și evaluarea riscurilor.

- *Tehnologii Noi.* Viteza și gradul de sofisticare în creșterea tehnologiei informației reorganizează efectiv fiecare aspect al lumii noastre – și cu fiecare cont, rata schimbării va crește exponențial în următorii ani. Avocații care așteaptă să practice în acest mediu nou trebuie să înțeleagă modul în care tehnologia reorganizează piețele în care clienții lor se află în competiție, precum și practicarea dreptului însuși, incluzând utilizarea „datelor majore”, inteligenței artificiale și a gestionării proceselor în vederea analizării, structurării și producerii de rezultate juridice.
- *Luarea Deciziilor.* După cum am subliniat în mai multe rânduri în acest eseu, avocații asistă clienții și alți factori componenți în luarea unor decizii corecte și sunt adesea ei înșiși responsabili de luarea unor decizii importante. De aceea, este foarte important ca studenții la drept să li se facă cel puțin o introducere în procesele și sistemele metrice de luare a deciziilor corecte într-o varietate de cadre juridice și de altă natură în care vor lucra avocații, inclusiv teoria deciziei, economia comportamentală și utilizările – și abuzurile – statisticii, economiei și ale altor științe sociale și naturale.
- *Proiectare Instituțională.* Majoritatea avocaților din Statele Unite lucrează în prezent într-un fel de cadru instituțional – instituții, cu privire la avocații din firmele de avocatură și departamentele juridice interne, care cresc în dimensiuni și complexitate. După cum am dezbătut, înțelegerea responsabilităților avocaților din cadrul acestor organizații reprezintă una dintre îndatoririle etice principale ale profesiei. Mai mult, toată activitatea acestor avocați este, de asemenea, realizată în contextul instituțiilor publice și private – ex. tribunale, legislaturi, agenții administrative, afaceri, ONG-uri, organizații internaționale – care au devenit ele însele din ce în ce mai mari, mai complexe și, uneori, disfuncționale. În cele din urmă, avocații sunt adesea solicitați pentru a crea noi instituții de comenzi publice sau private. Toate acestea fac ca studenții la drept să obțină cel puțin cunoștințe introductive cu privire la stimulentele și proiectarea instituțională.
- *Lucrul în Echipă în ciuda Diferențelor.* În efectiv toate sectoarele de practică juridică – și în special în marile firme de avocatură și departamentele juridice interne – avocații lucrează în principal în echipe. Mai mult, aceste echipe sunt din ce în ce mai diverse din orice punct de vedere, inclusiv în ceea ce privește caracteristicile demografice, cum ar fi sexul, rasa, naționalitatea și cultura și caracteristicile disciplinare, având în vedere că aspectele cu care avocații se confruntă adesea necesită colaborarea cu profesioniști dintr-o gamă variată de discipline. Cercetarea într-o varietate de cadre demonstrează că aceste echipe diverse pot produce rezultate superioare, cu condiția ca membrii echipei să știe cum să lucreze eficient, fără a lua în considerare diferențele. De aceea, facultățile de drept trebuie să acorde o mai mare atenție modului în care studenții trebuie să înțeleagă și să evalueze dinamica echipei și să lucreze – și să conducă – eficient în diverse echipe.
- *Dimensiunea Etică.* După cum am subliniat în nenumărate rânduri, avocaților li se va solicita adesea să ia decizii cu privire la modul în care ei sau instituțiile pe care le consiliază ar trebui să acționeze în situații care depășesc ceea ce legislația și alte reguli formale impun. Este vital pentru studenți să învețe modul în care să acționeze în cazul

unor astfel de preocupări, modul în care să identifice cum trebuie să fie încadrați în diferite cadre instituționale și varietatea de metode pentru generarea de opțiuni cu privire la „ce ar trebui să fie”, pentru a avea capacitatea de a acționa în calitate de sfătuitori înțelepți sau lideri de fapt.

În cele din urmă, îndemnăm facultățile de drept să continue să își concentreze atenția pe modul în care fiecare aspect al rolului și competențelor avocaților este reorganizat de către globalizare. Încă o dată, recunoaștem că multe – dacă nu toate – facultăți de drept, cărora ne adresăm, au luat măsuri importante în această direcție, unele dintre ele solicitând fiecărui student să participe la cel puțin un curs de drept internațional sau comparativ. Salutăm aceste cerințe și îndemnăm facultățile de drept să aibă în vedere ceea ce mai pot face pentru a integra cunoștințele legate de sisteme juridice diferite și operarea instituțiilor publice și private de guvernare globală în programă. Există o gamă largă de modalități prin care facultățile de drept pot îndeplini aceste obiective, variind de la încorporarea unei dimensiuni comparative în programa principală în vederea predării unor cursuri avansate referitoare la aspectele-cheie produse de către globalizare, precum cadrele pentru obținerea securității globale sau pentru gestionarea economiei globale. Punctul-cheie constă în luarea și mai în serios de către facultățile de drept americane a realității conform căreia absolvenții acestora vor trăi și vor lucra într-o lume cu poli multipli în care Statele Unite și legislația și instituțiile sale de drept – vor reprezenta numai unul dintre cadrele pe care aceștia le vor necesita pentru a înțelege cu să opereze în calitate de tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri de fapt.

2. De la teorie la practică

Pentru mai bine de 150 ani, facultățile de drept au predat în principal pe bază de „caz de studiu” inventat de către Christopher Columbus Langdell. După cum am menționat în Partea III, această metodă de predare a competențelor „principale” ne-a fost, de asemenea, de folos. După cum mulți au susținut, totuși, fără a ține seama de multele sale puncte forte, cazul de studiu din facultățile de drept tradiționale trebuie să fie extins dincolo de concentrarea limitată pe cazurile de apel, dacă sunt pregătiți studenții la drept pentru complexitățile în creștere ale lumii moderne. Suplimentar predării de cazuri de apel, facultățile de drept ar trebui să dezvolte studii de caz complexe, interdisciplinare, bogate și bazate pe fapte, similare celor folosite în facultățile de afaceri și politici publice, pentru a ilumina multiplele dimensiuni ale problemelor cu care se confruntă persoanele sau instituțiile și multiplele dimensiuni ale diferitelor roluri pe care avocații le ocupă în calitate de profesioniști și cetățeni în abordarea acelor probleme. Opțiunile de subiecte pentru astfel de studii de caz sunt infinite – de exemplu, cum ar trebui partenerul dintr-o firmă de avocați să definească datoria firmei față de comunitate? Care sunt problemele cu care se confruntă un Director de departament juridic care încearcă să își ghideze compania cu privire la modul în care să facă afaceri cu integritate în China? – dar nevoia de a produce astfel de învățare concretă și specifică din punct de vedere al contextului nu a fost niciodată mai urgentă sau imperioasă. Pentru a ne face înțeleși, nu sugerăm că astfel de tipuri de cazuri ar trebui să înlocuiască cazurile de studiu ale facultăților de drept tradiționale sau celelalte cazuri de studiu, care sunt comune în majoritatea facultăților de drept. Dar, nu considerăm că facultățile de drept ar trebui să facă din acestea o prioritate pentru a încuraja și susține facultatea în producerea de cazuri mai din „lumea reală”

(care vor avea adesea beneficiul suplimentar de a promova colaborarea dintre facultate și practicanți) și pentru a-i ajuta să integreze astfel de cazuri în cursurile lor.

Totuși, pentru a avea succes, facultățile de drept vor trebui să promoveze o integrare mult mai avansată atât a predării teoretice, cât și a predării practice – și facultatea care tinde să își concentreze predarea în principal pe unul dintre aceste două poluri – decât chiar și cea pe care cea mai bună facultate de drept a reușit să o obțină până în prezent. Acum, există o împărțire netă între cursurile din „clase”, care se concentrează în mare parte pe predarea studenților pentru a învăța teoria care stă la baza legislației și instituțiilor de drept, și cursurile „de învățare prin experiență”, care se concentrează în principal pe predarea studenților a unor abilități juridice speciale prin practică sau simulări clinice. Această împărțire a programei imită o împărțire mai detaliată între „teorie” și „practică”, care reflectă o mare parte din modul în care atât studenții, cât și facultatea privesc legislația. Într-adevăr, în dezbaterile actuale cu privire la educația juridică, aceste două domenii sunt adesea caracterizate drept un joc nul, în care facultățile de drept trebuie să aleagă mai mult dintr-o parte (în mod normal, practica) și mai puțin din cealaltă parte (în mod normal, teorie). Dar dacă facultățile de drept trebuie să pregătească studenții să satisfacă cererile rolurilor acestora în calitate de tehnicieni experimentați, sfătuitoari înțelepți și lideri de fapt, acestea vor trebui să ofere studenților mai multă teorie și practică – și, cel mai important, mai multă integrare între cele două. Tipurile de studii de caz bogate pentru care pledăm (și cercetarea empirică pe care se bazează aceste studii de caz) asigură o cale importantă pentru îndeplinirea acestui obiectiv prin acordarea studenților a oportunității de a explora modul în care dezbaterile teoretice au efectiv loc în practică – care, în schimb, îi va ajuta să dezvolte noi cunoștințe teoretice, care forțează dincolo de practicile existente.

Facultățile de drept trebuie să lucreze pentru a crește numărul de cursuri care combină direct studiul teoretic cu cel bazat pe experiențe. Programul LawWithoutWalls (LWOW) pus în aplicare de către Universitatea de Drept din Miami este un model a ceea ce poate fi obținut atunci când facultatea, studenții și practicanții dintr-o gamă largă de discipline colaborează pentru a combina studiul bazat pe experiențe cu cunoștințe recente atât din teorie, cât și din practică. În acest program, între 55 și 60 studenți din 26 facultăți de drept și afaceri diferite din lume lucrează atât în persoană (incluzând o ședință introductivă în afara Statelor Unite), cât și virtual (în echipe selectate pentru a promova diversitatea demografică, geografică și disciplinară) în vederea creării unui „proiect de valoare”, care să furnizeze o soluție concretă la o problemă importantă din practica juridică sau educația juridică. În dezvoltarea propunerilor, studenții sunt asistați de către „mentori din facultate” selectați din medii academice de top, care studiază aspecte similare dintr-o gamă largă de discipline, „mentori avocați”, care practică în domenii asociate și „mentori antreprenori”, incluzând consultanți și capitaliști speculativi, care ajută studenții să formuleze planuri reale de afaceri și să dezvolte strategii pentru punerea în practică a ideilor acestora. Pe parcursul celor trei luni de curs, studenții participă și la cursuri virtuale săptămânale ținute de profesori, practicanți, lideri în afaceri și factori de decizie politică (adesea în sistem de colaborare) pe o gamă largă de subiecte referitoare la inovații în practica juridică și în educația juridică și este prezentat un număr de tehnologii noi care le vor permite să lucreze peste granițe și cu fusuri orare diferite. De la demararea programului în urmă cu cinci ani, sute de studenți din toată lumea au

participat în cadrul LWW, realizând proiecte precum Judgment Pay, un portal online care utilizează puterile externalizării în masă pentru a-i ajuta pe cei care au obținut o decizie civilă favorabilă să colecteze banii datorati; Nirubi, o aplicație inovativă care oferă un mod sigur pentru ONG-uri de colectare, înregistrare și împărtășire a declarațiilor martorilor; și Traffick Junction, un ONG cu o pagină de internet de tipul rețelelor sociale proiectată în special pentru a uni și conecta susținători din domeniul juridic, politic și comunitar din toată lumea, care luptă împotriva traficului de carne vie.

În iulie 2014, Consiliul Baroului American (ABA) privind Educația Juridică a făcut un pas mic înspre mandatarea tipului de integrare la care am apelat atunci când aceasta a votat ca fiecare student la drept să primească cel puțin șase credite de „studiu bazat pe experiențe” – respingând o propunere chiar mai puternică prin care se solicitau 15 credite. Conform noului standard, aceste credite trebuie să fie într-un „curs simulativ, cabinet de avocați non-profit sau amplasament pe teren” și trebuie să „integreze doctrina, teoria, abilitățile și etica juridică”. Salutăm idea conform căreia studiul bazat pe experiențe, care combină teoria și practica, ar trebui să facă parte din educația fiecărui student la drept, deși îndemnăm ABA și facultățile de drept să se asigure că studenții pot alege dintr-o gamă largă de opțiuni în îndeplinirea acestei cerințe și să renunțe la unele restricții de reglementare referitoare la instructajul online și alte metodologii care fac ca integrarea pe care noul regulament o promovează (și inovația în educația juridică în general) să fie mai dificil de obținut. După cum menționăm mai jos, aceasta are implicații importante pentru modul în care facultățile de drept ar trebui să trateze anul trei. De asemenea, atrage o atenție reînnoită asupra dezbaterilor latente referitoare la alcătuirea facultății.

3. Între profesionalism și profesorat

Timp de mai mulți ani, a existat un consens în creștere printre observatori – inclusiv mulți din academia de drept – conform căruia lacuna dintre academie și profesie s-a mărit într-o măsură care este dăunătoare pentru misiunea principală a educației juridice. Totuși, închiderea acestei lacune s-a dovedit extrem de dificilă. Deși există mai multe motive pentru care facultățile de drept au considerat dificilă consolidarea legăturii dintre educația juridică și realitățile vaste ale practicii juridice pe care le-am subliniat în prezenta, pot exista puține dubii că o barieră importantă a fost reprezentată de faptul că puțini membri actuali ai facultății prezintă un interes sau au experiența necesară pentru a construi astfel de punți. Prin urmare, în cazul în care facultățile de drept vor progresa cu privire la ordinea de zi, propunem ca aceste instituții să se gândească serios cu privire la modul de creștere a numărului de membri ai facultății care, pe cont propriu sau prin colaborare cu alți membri, să aibă un interes serios în stabilirea unei legături între învățatură și bursă și aspectele centrale cu care se confruntă avocații care profesază în rolurile lor ample și diverse în calitate de experți perspicace, sfătuitori înțelepți și lideri.

Idea conform căreia profesorii de drept trebuie să aibă experiență și un interes într-o gamă largă de instituții populate de către avocați nu este, desigur, o noutate. Într-adevăr, nu demult, un astfel de interes și angajament au reprezentat efectiv o cerință de angajare în cadrul unei facultăți de drept de top și de reușită odată intrat acolo. Totuși, în ultimele decenii, această abordare privind angajarea în cadrul facultăților de drept a făcut loc accentului pe

corpul profesoral cu pregătire academică puternică, adesea în alte discipline decât dreptul, și care a demonstrat deja capacitatea de a produce burse (din nou, adesea interdisciplinare) de înaltă calitate. Această orientare intelectuală a oferit o perspectivă importantă studiului dreptului și instituțiilor de drept și a concentrat atenția pe unele dintre competențele complementare care sunt atât de importante pentru avocați în rolurile extinse pe care le-am prezentat aici. Dar, chiar mulți dintre profesorii cei mai dotați din punct de vedere academic ar recunoaște că s-a mers prea departe în această direcție și să existe o nevoie pentru un corp profesoral cu mai multă experiență în instituții și organizații, dincolo de academie, care joacă roluri importante în societatea noastră – și capacitatea de a utiliza acea experiență pentru documentarea învățământului și bursei.

Ne vom reîntoarce la obligațiile corpului profesoral actual de a participa la găsirea – și mentoratul și dezvoltarea – corp profesoral titular sau în proces de titularizare, care poate face legătura între teoria și practica divizate mai jos. Dar, schimbarea conținutului corpului profesoral titular reprezintă doar o modalitate prin care facultățile de drept pot încerca să acopere această lacună. Îndemnăm facultățile de drept să continue să creeze funcția „Profesor pentru Practică” și alte funcții similare, care să permită avocaților cu experiență vastă să predea cursuri fie independent, fie în colaborare cu alți profesori și să se angajeze într-un mod susținut cu studenți și profesori. De exemplu, Facultatea de Drept, Universitatea Harvard deține un număr de membri de marcă ai corpului profesoral ocupând funcția de Profesor pentru Practică sau Lector în Drept sau Profesor Principal, predând cursuri riguroase, intelectuale și sofisticate la intersecția teoriei cu practica în domenii precum conducerea firmei de avocați, politica de stabilire a sentinței și discreția judiciară, curtea de drept penal internațional și regulamentul privind internetul, precum și un număr de practicanți de seamă, care ocupă de mult timp funcția de lector pe deplin angajat, incluzând aici doi dintre autori. După cum poate fi atestat de către academicienii din cadrul grupului angajați cu normă întreagă, prezența, chiar și cu jumătate de normă, a acelor practicanți de top, cu un angajament în ceea ce privește complexitatea și intensitatea rigorii, a avut un impact semnificativ asupra comunității din cadrul Facultății de Drept a Universității Harvard, ajutând la încurajarea unei integrări mai profunde a teoriei și practicii în predare și bursă. Facultățile de drept ar putea face mai mult pentru a include numărul mare de practicanți talentați care ar fi interesați de un astfel de angajament intelectual serios – adesea, neimplicând nici un cost sau doar un cost nesemnificativ pentru facultate.

Într-adevăr, dacă facultățile de drept ar educa studenți cu privire la competențele complementare, acestea ar trebui să devină și mai îndârjite în ceea ce privește încurajarea învățământului de orice natură în echipă. Încă o dată, facultățile de drept au discutat ani la rândul despre importanța învățământului interdisciplinar, în special la intersectarea politicii juridice, de afaceri și a celei publice. Dar cel mai mult ar admite că rezultatele au fost departe de ideal. Pentru a depăși acest impas actual, decanii vor trebui să faciliteze acest tip de schimb pentru colaborare printr-o mai mare flexibilitate cu privire la cerințele și programul de predare, momentul dezvoltării unor noi cursuri integrate, cerințe de titularizare și o gazdă pentru alte obstacole birocratice, care limitează frecvent învățământul și bursa în echipă dincolo de frontierele disciplinare. Profesorii care predau și cercetează prin colaborare nu numai că vor produce adesea cunoștințe mai bune, dar vor și servi drept modele mai bune de

viață pentru studenții care vor lucra din ce în ce mai mult în medii în care este necesară colaborarea în ciuda diferențelor. Și, după cum se demonstrează de către LWOW, dincolo de predarea în echipă se află valoarea de a avea studenți din diferite discipline în aceeași clasă, lucrând în echipe – la fel cum vor face adesea în cariera lor – pentru a soluționa probleme complexe din cadrul cursului. Recunoașterea valorii acestui timp de colaborare la toate nivelele ne duce la problema spinoasă a duratei educației juridice.

4. Anul trei de facultate

Fără îndoială, nici un aspect al dezbaterii actuale cu privire la viitorul educației juridice nu a fost discutat mai aprins decât chestiunea referitoare la cel de-al treilea an de studiu în cadrul facultății de drept. Mulți pledează pentru eliminarea completă a celui de-al treilea an pentru a reduce costul educației juridice. Dar chiar și cei care susțin perioada de cursuri actuală a facultății de drept consideră adesea că anul trei ar trebui restructurat în mare parte pentru a permite o predare bazată pe experiențe, practică sau studiu intensiv în interiorul sau în afara facultății de drept. Salutăm această dezbatere și contribuim cu opiniile noastre la consensul în creștere care necesită o reevaluare serioasă a celui de-al treilea an de studiu. De aceea, nu suntem de acord cu argumentul lui Justice Scalia din adresa sa recentă de absolvire de la Facultatea de Drept William & Marry conform căruia motivul pentru păstrarea celui de-al treilea an este acela de a permite studenților să participe la mai multe cursuri care sunt în mare parte aceleași cu cele la care au participat în primii doi ani. În schimb, susținem reanalizarea celui de-al treilea an pentru a ilumina rolurile vaste, competențele complementare și îndatoririle etice de care absolvenții de astăzi ai facultății de drept vor avea nevoie de-a lungul carierelor lor diverse, lungi și înfloritoare.

Având în vedere faptul că am discutat despre importanța colaborării și învățământului interdisciplinar, susținem puternic programele – adoptate în prezent de către un număr crescător de facultăți de drept – care oferă diplome comune de doctorat și jurist în trei ani, spre deosebire de patru ani. Încurajăm în mod similar facultățile să creeze și să extindă programe care vor permite studenților să primească diplome comune de master și jurist într-o gamă largă de domenii, incluzând programe tradiționale care combină dreptul cu politica publică și, probabil chiar mai important, unele care combină dreptul cu discipline precum informatica, ingineria sau știința mediului, care va dota absolvenții corespunzător pentru a face față numărului crescător de probleme juridice și legate de politici, care necesită o înțelegere sofisticată a acestora și alte domenii similare. În măsura în care acest lucru este posibil, îndemnăm ca aceste programe să fie simultane și integrate și nu consecutive și independente, studenții având ocazia să participe la cursuri care combină idei, instrucțiuni și colegi din ambele discipline pentru cel puțin al treilea an din program.

De asemenea, îndemnăm facultățile de drept să instituie alte programe structurate, care să permită studenților să utilizeze cel de-al treilea an pentru a îndeplini scopurile mai ample ale educației juridice pentru care pledăm. Astfel de programe pot include:

- Deplasarea în străinătate timp de un an și primirea unei diplome sau a unui certificat special din partea unei facultăți de drept internaționale;

- „Concentrarea” (și primirea unei diplome speciale) pe o disciplină specială de drept (de exemplu, proprietate intelectuală sau drepturile omului) sau pe un domeniu asociat dreptului (de exemplu, comportament organizatoric și energie regenerabilă), incluzând accesul preferat la cursurile facultății de drept din zonă, precum și cursuri la universitatea relevantă pentru concentrarea studentului (ex. știința mediului pentru avocații de mediu sau finanțe pentru avocații în domeniul fiscalității)
- Participarea la un stagiu bazat pe experiențe sau la un program de lucru și studiu cu supraveghere școlară. Aceasta ar presupune definirea unui subiect important de cercetare și analiză cu un profesor, dar desfășurarea activității într-un cadru din lumea reală, care va asista, de asemenea, o instituție din sectorul public sau privat. După cum s-a propus de către un comitet ABA, suplimentar primirii creditelor școlare, studenții pot fi remunerați pentru această activitate. Alternativ, aceste stagii bazate pe experiențe ar putea să nu fie remunerate, în acest caz, studenții care aleg această opțiune ar primi o reducere semnificativă a taxei de școlarizare;
- Scrierea echivalentului unei lucrări de master sub îndrumarea unui profesor cu scopul de a produce o lucrare care poate fi publicată și care va ajuta studentul să urmeze o carieră în învățământ.

Angajamentul nostru de a pregăti studenți pentru provocările complexe cu care aceștia o să se confrunte în poziția de tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri perspicace, totuși, ne determină să respingem propuneri de eliminare completă a anului trei de către facultățile de drept, precum cele pe care le luăm în considerare. Suntem pe deplin conștienți de motivul pentru care mulți au înaintat astfel de propuneri. Costul educației juridice a escaladat, lăsând un număr mult prea mare de studenți îndatorați. Mulți speră ca în cazul în care aceste costuri pot fi reduse, mai mulți absolvenți să poată să își urmeze carierele în sectorul public sau să ofere asistență juridică persoanelor cu venituri reduse sau moderate, care, fără a ține seama de pretențiile „prea multor avocați” rămân insuficient deservite. Dar, în afara cazului în care barierele de reglementare prezentate în Partea III sunt modificate în mod semnificativ, chiar și reducerea facultății de drept la doi ani nu ar îmbunătăți în mod semnificativ accesul la justiție și ar crea numai o reducere parțială, dar importantă (o șeptime din datoria combinată a colegiului și facultății de drept) a costului educației juridice – presupunând că facultățile de drept au redus taxa de școlarizare cu o treime, dacă se renunță la cel de-al treilea an, care nu a fost neapărat cazul până acum. Mai important, chiar dacă Statele Unite ar reduce semnificativ limitele practicii neautorizate a dreptului pentru a permite practicanților cu nivele diferite de educație juridică (incluzând doi ani sau chiar un an de educație juridică post-absolvire – sau programe noi de atestare paraprofesională la nivel de colegiu sau colegiu primar), marilor firme de avocatură, departamentelor juridice din corporații și altor angajatori similari să continue să angajeze un număr semnificativ de avocați, care au fost instruiți juridic într-un mod mai tradițional. Întrebarea la care facultățile de drept care caută să ofere acest talent trebuie să răspundă este dacă valoarea continuării a ceea ce inevitabil va reprezenta o experiență educativă costisitoare merită pentru studenți.

Pentru toate motivele prezentate mai sus, considerăm că prezentarea studenților a aspectelor fundamentale ale rolurilor acestora în calitate de tehnicieni experimentați, sfătuitori

înțelepți și lideri perspicace, și acordarea acestora a competențelor de care vor avea nevoie pentru a acționa în aceste roluri va face absolvenții mai vandabili pentru acei angajatori de nivel începător, care au nevoie de avocați capabili să funcționeze în lumea actuală complexă, globalizată și multidisciplinară și va permite absolvenților să reușească în carierele alese. Totuși, acestea sunt întocmai tipurile de experiențe de studiu care este posibil să fie transformate (sau cel puțin reduse substanțial) în educație juridică cu durata de doi ani, unde atât profesorii, cât și studenții at simți o presiune enormă de a se concentra pe cursurile și competențele juridice „principale”. Prin urmare, un al treilea an concentrat pe furnizarea acestui tip de educație reprezintă o cerință rezonabilă ce trebuie impusă acelor școli care caută să își pregătească studenții pentru acest tip de cariere solicitante – și compensatoare.

Dezbaterea actuală cu privire la eliminarea celui de-al patrulea an de facultate de medicină întărește această concluzie. După cum s-a raportat în articolul recent din The New York Times, aproximativ 30% dintre facultățile de medicină iau în considerare acordarea unor diplome medicale pentru studii cu durata de trei ani, mai multe dintre acestea, inclusiv Universitatea din New York deja oferind un astfel de program. Motivul oferit de către cei care au propus – reducerea datoriei studenților, înlocuirea predării în clase cu experiențele practice și scoaterea mai rapidă a medicilor pe teren – este similar celor pentru eliminarea celui de-al treilea an de facultate de drept. Dar cei care au propus diplome medicale pentru studii cu durata de trei ani sunt, de asemenea, sinceri cu privire la compromisul prin care eliminarea celui de-al patrulea an de facultate de medicină ar determina – și structurile corespunzătoare care ar fi necesare pentru ca această inițiativă să aibă succes. La Universitatea din New York, de exemplu, studenții care aplică pentru programul de trei ani trebuie să știe deja ce tip de medicină doresc să practice (întrucât nu vor avea timp suficient în trei ani să exploreze alternative și în același timp să aprofundeze suficient domeniul ales) și sunt, de asemenea, locuri garantate în programul de stagiu al Universității din New York, astfel eliminând nevoia de interviu pentru stagiatură, oferind continuitate între ceea ce au învățat – și nu au învățat acești studenți în timpul facultății de medicină și în timpul educației acestora după absolvire.

Nici acest angajament principal și nici structura de suport secundară nu se aplică în contextul facultății de drept. Până ce studenții se înscriu la facultatea de medicină, aceștia vor fi parcurs o programă „pre-medicină” vastă proiectată special să le ofere o introducere preliminară în ceea ce aceștia pot dori să facă atunci când vor fi medici. Nu există nici un proces comparabil „pre-drept”. De aceea, majoritatea celor care se înscriu la facultatea de drept dețin puține cunoștințe cu privire la carierele juridice – iar o mare parte din ceea ce ei cred că știu este probabil greșit. După cum se menționează mai sus, nu există nici un învățământ sistematic în drept după absolvire, care să remedieze ceea ce studenții nu învață în facultatea de drept. Într-adevăr, din acest motiv trebuie să existe o colaborare între facultățile de drept, firmele de avocatură și companii pentru a se asigura că tinerii avocați primesc instruirea de care au nevoie în carieră.

În cele din urmă, în medicină la fel ca și în drept, cei care caută să se angajeze cu cele mai multe probleme recunosc că au nevoie de mai multă educație și nu de mai puțină. Chiar și la Universitatea din New York, 15% dintre absolvenți se înscriu pentru al cincilea an de studiu pentru a obține o diplomă de master în domeniul sănătății publice sau al administrării afacerilor – 50% mai mult decât cei care doresc să absolute în trei ani. Iar cele mai bune școli

medicale caută să își extindă oportunitățile pentru ca studenții să învețe competențe complementare-cheie, precum colaborarea și influența interculturală prin experiențe și schimb internațional. Facultățile de drept care caută să instruiască studenții pentru cariere complexe și globale pe care le-am descris trebuie să facă la fel.

Încă o dată, recunoaștem că suportul pentru reținerea – și restructurarea – anului trei în cadrul facultății de drept va fi controversat. Școlile individuale – și persoanele care reglementează – vor trebui să continue să dezbată dacă alte modele de educație profesională, variind de la modelul de învățământ superior prevalent în multe țări europene la modelul de atestare folosit în contabilitatea publică, trebuie incluse total sau parțial în sistemul de instruire a avocaților și a altor furnizori de servicii juridice din Statele Unite. Obiectivul nostru este numai acela de a insista asupra luării în considerare de către aceste debateri a nevoii de asigurare că cei care vor face parte din tipul de instituții complexe sau vor avea carierele pe care le-am descris vor avea suficientă expunere în timpul educației lor în ceea ce privește seria extinsă și competențele complementare de care vor avea nevoie pentru a-și exercita rolurile în calitate de tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri perspicace.²

5. Procesul de plasare

Cadrul nostru are, de asemenea, implicații majore pentru modul în care facultățile de drept își exercită rolul important în calitate de intermediari în procesul de angajare. Deși fiecare facultate de drept deține un proces de plasare, acesta oferă accesul angajatorilor la studenți și furnizează studenților informații referitoare la angajatori și procesul de angajare, mai sunt multe de făcut de către facultățile de drept pentru a conecta acest proces la misiunea academică principală a instituției.

Mai întâi, facultățile de drept ar trebui să furnizeze studenților informații mai bune cu privire la opțiunile de angajare în special și la cariere în general, decât să lase studenții să afle despre aceste aspecte din auzite sau de la angajatori sau presa juridică. Există un număr de moduri în care facultățile de drept ar putea ajuta la acoperirea acestei lacune de informații, incluzând cursuri specifice cu privire la cariere și dezvoltarea carierelor; angajarea unui corp profesoral care poate deservi drept modele de viață pentru studenții interesați de o carieră în afara academiei sau care poate oferi studenților accesul (fie pe cont propriu, fie în legătură cu asociația studenților facultății de drept) la rețelele de practicanți și la programele de consiliere menite să ofere studenților o perspectivă independentă asupra alegerilor în carieră; și efectuarea unei cercetări empirice sistematice cu privire la avocați și cariere, incluzând studii longitudinale referitoare la carieră efectuate de absolvenți, care pot ajuta la oferirea unui indiciu studenților actuali cu privire la cum ar putea arăta cariera lor la 5, 10 sau 20 ani după absolvire.

În al doilea rând, facultățile de drept ar trebui să facă mai multe pentru a nivela terenul de joc dintre angajații din sectorul serviciilor publice și cei din sectorul serviciilor private. Programele de anulare și amânare a datoriilor instituite de multe facultăți de drept sunt importante pentru atingerea acestui obiectiv. Facultățile de drept trebuie să facă tot ce le stă în

² Ben Heineman ar sublinia faptul că, în cazul în care facultățile de drept nu doresc sau nu pot să restructureze anul trei, opțiunea absolvirii după doi ani, combinată cu educația continuă intensă sau educația pentru cadrele executive ulterior în carieră, deservește cel mai serios considerent.

putință pentru a menține – și consolida – aceste inițiative. Dar, simplul act (contestat) de mutare a recrutării în cadrul firmelor de avocatură în semestrul al doilea va face să dureze până când firmele de avocatură și alți angajatori din sectorul privat se vor afla pe aceeași poziție cu angajatorii din sectorul public, care interviează mai târziu în timpul anului. Într-adevăr, după cum am menționat în Partea V, ulterior recesiunii economice, multe firme de avocatură recunosc nevoia de întârziere a recrutării până ce aceștia vor avea mai multe cunoștințe legate de nevoile de angajare.

În cele din urmă, facultățile de drept ar trebui să caute să creeze un dialog plin de importanță cu angajatorii cu privire la ceea ce pot face ambele părți pentru a îmbunătăți coordonarea dintre obiectivele centrale ale educației juridice și nevoile legitime ale angajatorilor. În special în urma crizei economice, multe facultăți de drept au început să invite la discuții angajatori cu privire la modalitatea în care facultățile pot pregăti mai bine absolvenții pentru practica juridică. Lăudăm aceste discuții, dar îndemnăm facultățile să se asigure și că dialogul este de ambele părți. Suplimentar chestionării angajatorilor cu privire la preferințele lor actuale, facultățile de drept trebuie să ajute la stabilirea preferințelor în direcția evaluării ideilor vaste cu privire la rolurile și îndatoririle exercitării profesiei juridice pentru care am dezbătut în acest eseu. De exemplu, facultățile de drept ar trebui să pună presiune pe angajatori dacă notele și alte indicii tradiționale ale meritului, care joacă un rol important în luarea deciziilor – în special pentru firmele de avocatură – sunt, de fapt, corelate cu succesul sau satisfacția în carieră. Dovezi disponibile din studiul absolvenților Facultății de Drept din Michigan – cele mai riguroase până în prezent – sugerează că acesta nu este cazul. Facultățile de drept ar trebui să utilizeze studii de acest fel pentru a se provoca pe ele însele și pe angajatori pentru a crea măsuri suplimentare care să reflecte mai exact gama completă de calități și competențe care contribuie la succesul și satisfacția în calitate de avocat.

B. Obligații față de statul de drept și față de legătura dintre drept și societate

Se obișnuiește să se vorbească despre avocați ca fiind atât „susținător” cu obligații etice față de clienții lor, cât și „funcționar al tribunalului” cu obligații corespunzătoare față de sistemul juridic. După cum am menționat mai sus, având în vedere conținutul real al acestui înscris în contextul departamentelor juridice interne contemporane și al marilor firme de avocatură, aceasta este o sarcină complexă. Este chiar mai complex să se înțeleagă ce înseamnă obligație similară pentru facultățile de drept contemporane de top – și pentru corul profesoral care lucrează în interiorul acestor instituții. Desigur, facultățile de drept au obligația de a pregăti studenți pentru a deveni practicanți competenți și etici, care să înțeleagă propriile obligații față de sistemul juridic și față de instituțiile politice, sociale și economice care dau sens și scop acestui sistem. Dar facultățile de drept au, de asemenea, un rol important (deși este departe de a fi exclusiv) în producerea cunoștințelor independente cu privire la cadrul nostru juridic și legătura acestuia cu aspecte mai vaste ale politicii publice sau comenzilor private, care pot fi utilizate pentru a îmbunătăți sistemul juridic și societatea în general. Dezbaterile cu privire la pregătirea adecvată a studenților de către facultățile de avocați pentru practica juridică subvaluează adesea acest rol crucial.

Astfel, rolul bursei juridice în producerea acestui tip de cunoștințe a fost mai ușor de observat în trecut. Până recent, bursa juridică a constat în mare parte în manuale, tratate,

redeclarații și alte lucrări similare menite să ajute practicanții, judecătorii și legiuitorii să înțeleagă și să îmbunătățească doctrina și politica juridică. În ziua de astăzi, facultățile de drept sunt mult mai conectate la viața intelectuală bogată a restului academiei. Această mișcare „drept și” a oferit o perspectivă externă importantă asupra bursei cu privire la drept și relațiile sale cu instituțiile și procesele sociale, economice și politice. Dar este, de asemenea, foarte important ca cei care întreprind această activitate să înțeleagă că dețin o obligație de a se angrena cu cei care lucrează dintr-o perspectivă din interiorul instituțiilor juridice și al altor instituții societale de a demonstra cum ideile obținute din această perspectivă interdisciplinară, în special atunci când sunt testate prin experiență, pot ajuta la îmbunătățirea acelor instituții și a oamenilor pe care îi deservește și de a conecta norme corespunzătoare pentru obiectivele și scopurile mai ample ale societății.

Fără a ține seama de toate legăturile importante ale acestora cu restul academiei, profesorii de drept sunt, mai întâi de toate, membri ai profesiei juridice, cu obligații distincte față de sistemul juridic înțeles în mod extensiv – incluzând obligația de a critica acest sistem din perspectiva obiectivelor și scopurilor mai ample ale societății. Această întreprindere implică atât studii descriptive sofisticate cu privire la modul în care instituțiile lucrează, cât și bursă normativă cu privire la modul în care sistemele, procesele și instituțiile societății pot fi îmbunătățite.

Acest lucru nu înseamnă că profesorii de drept ar trebui să fie susținători care caută să justifice fie practicile actuale sau propriile lor credințe. Dar facultățile de drept nu sunt doar simple facultăți de absolvire pentru studierea dreptului. Acestea sunt parte dintr-un set interconectat de instituții care mențin bunul public important al statului de drept, nu doar prin deținerea dreptului exclusiv de a instrui pe cei care vor deveni avocați, dar și prin producerea cunoștințelor legate de legislație și instituțiile juridice – inclusiv critici referitoare la însăși profesia juridică – și relația dintre aceste instituții și societate, avocații și responsabilii de luarea deciziilor politice trebuie să înțeleagă și să îmbunătățească atât legislația, cât și societatea. Această legătură dintre facultățile de drept și profesia juridică (și legătura mai amplă dintre avocați și societate) conferă beneficii importante tuturor profesorilor de drept – inclusiv celor care nu sunt avocați. Oricine se îndoiește de această nevoie observă doar diferența semnificativă de remunerație dintre profesorii de drept și profesorii care întreprind activități similare în alte sectoare ale academiei, care nu au o legătură formală cu profesia juridică. Punctul nostru de vedere se referă doar la faptul că aceste beneficii reprezintă și responsabilități importante de participare la obligația principală a facultății de drept de a îmbunătăți cadrele normative și a beneficiului acesteia pentru societate.

Totuși, facultățile de drept dețin responsabilități publice care merg chiar dincolo de rolul critic al acestora în ceea ce privește instruirea avocaților și producerea de burse descriptive și normative, care se adresează unei game largi de aspecte societale în care legea joacă un rol. În plus, facultățile de drept au obligația de a reprezenta o resursă pentru public cu privire la relația profundă dintre lege și interesul public.

Există multe moduri în care facultățile de drept pot facilita un dialog public foarte necesar cu privire la legi și relația acestora cu societatea. De exemplu, facultățile de drept pot face un angajament instituțional pentru a examina unul sau mai multe aspecte de mare

importanță publică, cu scopul de a produce o intervenție tangibilă care să asiste responsabili de luarea deciziilor politice și publicul larg să găsească o soluție corectă pentru chestiunea dezbătută. Suplimentar încercării de elaborare a unor soluții concrete, aceste proiecte vor consolida, de asemenea, încrederea în grupurile care trebuie să învețe să lucreze împreună, dacă vrem să depășim arătatul cu degetul și învinovățirea altcuiva, care afectează progresul în atât de multe domenii.

Facultățile de drept pot, de asemenea, să dezvolte noi modalități de extindere într-o comunitate mai vastă.

De exemplu, unele facultăți de drept au început să dezvolte cursuri de „educație pentru cadrele de conducere” menite să ofere accesul practicanților la idei noi dezvoltate în cadrul facultății – și să ofere accesul profesorilor la cunoștințe legate de practica juridică. În prezent, aceste cursuri sunt dedicate în special avocaților, dar acesta nu trebuie să fie cazul. Facultățile de drept pot crea cursuri proiectate special pentru a-i ajuta pe cei care nu sunt avocați să înțeleagă și să utilizeze mai bine legislația și instituțiile juridice. Programele privind „legea străzii”, implementate de câteva facultăți de drept, sunt un exemplu excelent și pot fi extinse pentru a include cursuri de „inițiere în drept” pentru liderii în afaceri, ofițeri de trust, directori de spital, persoane numite în funcții politice și diversitatea de alte persoane și grupuri care ar beneficia de pe urma mai multor cunoștințe legate de anumite domenii juridice și cadrul juridic general. Într-adevăr, facultățile de drept pot lucra pentru a dezvolta mijloace mai proactive de elaborare a informațiilor legate de legislație, instituții juridice și educație juridică accesibilă în general publicului. De exemplu, Facultatea de Drept din cadrul Universității Harvard, a instituit un program de digitalizare a unui volum mare de conținut juridic și de punere la dispoziția publicului. În mod similar, mai multe facultăți de drept oferă în prezent cursuri online care sunt disponibile publicului, precum și bloguri, podcast-uri și canale YouTube, care sunt toate proiectate pentru a asigura accesul celor din afara facultății de drept la conținutul care este produs în cadrul academiei de drept.

Este de la sine înțeles că există multe alte căi prin care facultățile de drept pot deveni o resursă publică importantă pentru diseminarea informațiilor referitoare la legislație și relația acesteia cu societatea. Oferind un conținut real tuturor acestor obligații în contextul unei instituții educative dedicată libertății academice și celor mai înalte standarde de predare și bursă va necesita stabilirea unui consens în corpul profesoral actual cu privire la scopurile fundamentale ale educației juridice. Acest lucru ne poziționează în fața problemei cruciale, dar rar confirmată, a responsabilității profesorilor și decanilor din cadrul facultății de drept de a susține scopurile facultății de drept ca instituție.

C. Obligații ale Facultății de Drept

Puțini membri ai corpului profesoral ar nega faptul că datorează o gamă largă de îndatoriri facultăților de drept care îi angajează în vederea îndeplinirii în mod competent și diligent a obligațiilor ce le revin în calitate de profesori și specialiști, inclusiv prezentarea și pregătirea pentru ora de curs, producerea de burse și executarea părții ce le revine din activitatea în cadrul comitatului, precum și alte activități ministeriale necesare pentru ca școala să funcționeze eficient. Ceea ce este posibil să fie mult mai controversat se referă la posibilitatea ca membrii corpului profesoral să datoreze mai mult școlii decât îndeplinirea

sarcinilor ce le revin conform locului lor de muncă – și, chiar mai controversat, cum oricare responsabilități instituționale care există trebuie echilibrate în baza autonomiei individuale care rămâne – una dintre caracteristicile principale ale vieții academice. Deși nu pretindem că oferim nimic de genul unei hotărâri definitive în cazul acestei dezbateri, nu insistăm asupra faptului că corpul profesoral are obligații etice principale față de facultatea de drept ca instituție și față de misiunea sa instituțională, care ar trebui să fie confirmate și echilibrate în mod expres în baza autonomiei profesorilor și specialiștilor. Acest lucru înseamnă cel puțin că acest corp profesoral are obligația de a participa în colaborare la eforturile de a avansa un scop amplu, dar comun pentru educația juridică, iar apoi de a utiliza respectuos această viziune în vederea ghidării deciziilor importante înspre angajare, promovare, dezvoltarea programei și alocarea resurselor, care, în final, stabilesc dacă aceste aspirații vor fi atinse.

În vederea formulării acestei viziuni a obligațiilor etice ale profesorilor de drept față de facultatea de drept, recunoaștem atât gradul înalt de dificultate în ceea ce privește stabilirea unui consens mai vast cu privire la obiectivele și scopurile educației juridice și a burselor juridice, având în vedere diversitatea extinsă a viziunilor cu privire la o mare parte din corpul profesoral al facultății de drept, precum și importanța covârșitoare a păstrării libertății academice și integrității științifice pentru membrii corpului profesoral individual. Dar pentru că este posibil ca procesul să fie dificil, nu înseamnă că acesta poate fi evitat. Dacă facultățile de drept vor fi mai mult decât o adunare de membri izolați ai facultății, care își urmează propriile obiective de cercetare (indiferent de cât de importante sunt acele obiective), atunci, aceste instituții pot iniția un dialog colectiv cu privire la obiectivele și scopurile fundamentale ale educației juridice și burselor juridice.

Cu privire la predare, în cazul în care facultățile de drept vor face progrese în ceea ce privește aspectele pe care le-am abordat, acestea vor trebui să ajungă la un consens cu privire la alegerile dificile necesare pentru a se asigura că studenții la drept, de fapt, învață îndatoririle etice ample și competențele complementare de care vor avea nevoie pentru a-și îndeplini rolurile de tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri perspicace pe parcursul întregii lor cariere. Ce cursuri ar trebui să fie necesare? Cum poate corpul profesoral să își coordoneze cursurile pentru a se asigura că sunt acoperite în mod adecvat anumite competențe? Nu pretindem că va fi ușoară atingerea unui astfel de consens. Foarte puțin este necesar după primul an de facultate de drept, iar profesorii de drept sunt obișnuiți să dețină controlul aproape complet în ceea ce privește cursurile lor. Dar nu credem că încercarea de obținere a unui astfel de consens și coordonări reprezintă o restricționare a libertății academice. În alte părți ale academei, de la facultatea de afaceri la cursurile universitare „principale”, profesorii lucrează în mod obișnuit să își coordoneze predarea pentru a se asigura că fiecare student primește cel puțin o expunere introductivă la anumite concepte fundamentale-cheie. Prin urmare, este necesară o dezbatere robustă și respectuoasă despre ceea ce ar trebui să reprezinte în zilele noastre acele concepte fundamentale-cheie pentru avocați. Scopul nostru principal, atunci când am scris acest eseu, a fost de a încuraja o dezbatere deschisă, onestă și constructivă.

Același lucru este adevărat cu privire la stabilirea standardelor referitoare la bursă, care ar trebui să guverneze procesele de numire și promovare. Facultățile de drept au obligația de a produce burse, care să îmbunătățească funcționarea instituțiilor juridice principale și relațiile

dintre acele instituții și obiectivele societale mai ample. Profesorii de drept au o obligație corespunzătoare față de facultatea de drept de a elabora standarde pentru evaluarea bursei candidaților pentru numirea în corpul profesoral, luând în considerare rolul central al facultății de drept în producerea de burse de acest fel și de a se asigura că aceste standarde sunt aplicate într-o manieră care va produce o masă importantă de profesori și specialiști cu angajamentul și experiența necesare pentru a se angaja într-o gamă largă și diversă de probleme cu care avocații se confruntă în rolurile lor de tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri. Încă o dată, recunoaștem că mulți profesori de drept vor reacționa visceral la orice sugestie conform căreia ar trebui să existe un standard „comun” pentru evaluarea bursei, considerându-l a fi primul pas înspre restricționarea libertății conștiinței – sau mai rău, o încercare de a implementa ortodoxia politică. Împărtășim multe dintre aceste îngrijorări. Una dintre cele mai importante obligații pe care profesorii de drept le au față de facultățile de drept ca instituție este să se asigure că cei care se alătură corpului profesoral mențin cel mai înalte standarde de bursă și că cei cu viziuni nepopulare sunt liberi să vorbească și să se facă auziți. Dar libertatea academică și sistemul de titularizare care îl susține nu ar trebui utilizate drept scuză pentru refuzul de a se angaja într-o dezbateră onestă, deschisă și respectuoasă cu privire la scopurile bursei juridice și criteriile în baza cărora ar trebui să fie evaluată. În fiecare decizie de angajare sau titularizare, corpurile profesoriale ale facultăților de drept iau decizii cu privire la calitatea și valoarea bursei juridice. Îndemnăm la luarea deciziilor în contextul unei discuții mult mai explicite cu privire la modul în care munca în chestiune are legătură cu scopul amplu al educației juridice pe care o susținem pentru facultățile de drept reprezentative.

D. Stabilirea consensului – în timp ce plata se face în avans

După cum am confirmat în cele două secțiuni anterioare referitoare la departamentele juridice interne și firmele de avocatură, este dificilă implementarea schimbării instituționale. Este posibil să fie și mai dificilă în facultățile de drept – în special în tipul de facultăți de drept cărora acest eseu le este în principal adresat. Având în vedere trecutul și prestigiul lor, aceste facultăți de drept au fost afectate mai puțin de criza economică. Prin urmare, este mai dificil pentru cei care conduc facultăți de drept renumite să demonstreze nevoia de schimbare.

Mai mult, directorii facultăților de drept au chiar mai puțină putere în a implementa schimbarea decât contrapărțile acestora din departamentele juridice din cadrul firmelor de avocatură. Deși rolul de lider al unui decan din cadrul unei facultăți de drept este analog celui al unui partener într-o firmă de avocați, decanii au și mai puține pârghii pentru a influența membrii titulari ai corpului profesoral decât partenerul din cadrul celei mai colegiale și mai egalitare firme de avocatură. Prin urmare, decanii și alți directori academici trebuie să ajungă la un consens prin convingerea corpului profesoral de importanța schimbării – chiar și în cazul în care schimbarea este dificilă și costisitoare. Nu estimăm sub nicio formă dificultatea acestui tip de conducere. Acest lucru este cu atât mai mult adevărat cu cât este posibil ca multe dintre schimbările pe care le propunem să fie costisitoare atât ca bani, cât și ca timp. Chiar și pentru firme de avocatură cu resurse relativ mari, nu va fi ușoară instituirea schimbărilor care majorează costurile fie pentru instituție, fie pentru studenții acesteia.

Totuși, nu considerăm că reforma este imposibilă. Ca o chestiune preliminară, este important să se sublinieze faptul că unele dintre propunerile pe care le facem – de exemplu,

diplome comune pentru trei ani de studiu și oportunitatea stagiilor bazate pe experiențe sau a programelor de studiere în străinătate în anul trei – va reduce sau ar trebui să reducă costul educației juridice pentru studenți și cel puțin o parte din costul facultăților de drept (întrucât studenții participă la cursuri în alte școli sau departamente). Altele – cum ar fi crearea de cursuri noi cu privire la rolurile și contextele exercitării profesiei de avocat sau unele care să pună în evidență competențele complementare-cheie – ar trebui să fie neutre în esență în ceea ce privește costul atât pentru studenți, cât și pentru facultățile de drept, deși nu subestimăm „costul” stabilirii unui consens conform căruia cursurile de acest fel ar trebui să fie o prioritate instituțională. În mod similar, angajarea unui corp profesoral titular și în curs de titularizare cu experiență practică dincolo de academie și aducerea unor Profesori de Practică și Lectori suplimentari cu un angajament pe termen lung de participare la viața intelectuală a școlii poate fi neutră din punct de vedere al costului – sau chiar poate reduce costul – cu condiția, din nou, ca facultățile să poată stabili un consens pentru nevoia de schimbare a structurii corpului profesoral pentru o mai bună pregătire a studenților la drept pentru diversele lor roluri de tehnicieni experimentați, sfătuitori înțelepți și lideri de fapt și de a produce mai multe burse juridice cu privire la chestiunile critice cu care se confruntă avocații și societatea.

Desigur, unele dintre propunerile noastre vor necesita cheltuieli importante. Studiile de caz și cercetarea empirică sunt costisitoare. La fel și crearea de cursuri care să fie predate în mod comun de către corpul profesoral dintr-o varietate de materii. Facultățile de drept care doresc să adopte aceste reforme vor trebui să găsească fondurile necesare – fără a majora taxa de școlarizare și fără a aloca fonduri din programe importante, precum ajutorul financiar sau învățare prin experiențe. Acest lucru va necesita analiza atentă a modalităților în care se pot reduce cheltuielile actuale și se pot crea noi surse de venit. Poate fi eficientizat ceea ce se predă în prezent la clasă sau la clinică prin diferite forme de studiu online? Există o modalitate de extindere a modelului utilizat de către LWOW și a altor inițiative similare pentru a determina profesioniștii să își ofere voluntar timpul sau alte resurse pentru a preda competențele complementare? Pot facultățile de drept să își extindă educația pentru cadrele de conducere (atât în drept, cât și în alte discipline) pentru a crea noi surse de venit, care ar putea fi utilizate pentru a subscrie unele dintre aceste noi inițiative, în același timp stabilind legături mai bune între academie și practică? După cum explicăm în concluzie, sperăm că acest eseu va stimula gândirea inovatoare de acest fel cu privire la modul în care facultățile de drept pot colabora cu companiile, firmele de avocatură și alte părți interesate importante în vederea îmbunătățirii conținutului și costului educației juridice.

Într-adevăr, considerăm că chiar și cei care nu sunt de acord cu prescripțiile noastre speciale pentru educația juridică se vor afla în situația de a fi necesar să găsească singuri soluții inovatoare, care să se adreseze aspectelor presante legate de cost și calitate. Forțele care perturbă în prezent piața serviciilor juridice se îndreaptă încet, dar sigur înspre chiar și cele mai prestigioase instituții de studii superioare. În timp ce va exista întotdeauna un loc pentru instituțiile academice care pretind că oferă studenților educație la cel mai înalt nivel, este posibil ca atât studenții, cât și angajatorii să își intensifice cererile ca instituțiile să susțină aceste prezenții cu sisteme sofisticate de măsurare, care să demonstreze valoarea educației inevitabil de costisitoare pe care o primesc studenții. Nicio facultate de drept – nici chiar cea mai bine întemeiată și mai renumită – nu își permite să ignore aceste presiuni într-o lume în

care marii angajatori juridici, cum ar fi companiile și firmele de avocatură, sunt presați să producă mai mult cu mai puține resurse. Faptul că există în prezent o industrie aflată în creștere de „inovatori perturbatori”, care muncesc din greu să dezvolte sisteme de măsură, care să evalueze avocații pe baza calității „rezultatului” pe care aceștia îl produc, spre deosebire de „resursele materiale” tradiționale, cum ar fi unde a urmat cineva cursurile facultății de drept sau numărul de ore necesare pentru a întreprinde activitatea, nu vor face decât să intensifice aceste presiuni.

Fără nici un dubiu, multe facultăți de drept vor încerca să facă față acestor presiuni prin creșterea concentrării asupra competențelor juridice principale în încercarea de a demonstra că absolvenții lor sunt „pregătiți să lucreze din prima zi”. Dar facultățile de drept nu fac altceva decât să răspundă presiunilor pieței fără a insista asupra importanței valorilor etice mai ample care au definit – în mod imperfect – rolul avocaților în mintea mai multor avocați și studenți la drept, atunci, este dificil de observat de ce dreptul trebuie să existe ca profesie sau de ce cei mai buni studenți trebuie să continue să aibă vreun interes în a-și investi capitalul uman în drept ca și carieră. Normele de independență, abilități și servicii publice – și realizarea parțială a acestora în experiența trăită a avocaților reali în calitate de experți, consilieri și lideri – reprezintă punctul central în ceea ce privește identitatea, prestigiul și puterea profesiei de avocat și sunt la fel de importante pentru atractivitatea dreptului ca o carieră pentru cei mai buni studenți. Lipsa acestor idealuri amenință recrutarea talentelor și încrederea fundamentală pe care se bazează ordinea noastră economică, politică și socială. Forțele care au cauzat această transformare în alte profesii și ocupații – costuri majorate, experiență internă dezvoltată de către clienți sofisticăți, dezagregare de-a lungul lanțurilor globale de aprovizionare și inovația perturbatoare din partea furnizorilor alternativi – sunt, după cum am menționat mai sus prezente în profesia de avocat.

În cazul în care avocații sau facultățile de drept evită această soartă, aceste instituții trebuie să adopte și să demonstreze relevanța unui set de idealuri profesionale care recunoaște, dar în cele din urmă transcende, presiunea pieței. Acest eseu reprezintă cele mai bune încercări de definire a idealurilor în contextul departamentelor juridice interne, marilor firme de avocatură și facultăților de drept prestigioase. Încheiem cu un set de întrebări care sperăm că vor stimula dezbaterea cu privire la modul în care aceste trei instituții pot conlucra pentru a face aceste idealuri reale în toate cele trei instituții.

VII. CONCLUZII

VII. CONCLUZII

Acest eseu a formulat o serie de întrebări cu privire la responsabilitățile etice ale avocaților din cadrul corporațiilor, a firme de avocatură și a facultăților de drept, fără însă reprezenta o încercare de a furniza răspunsuri detaliate. Aceasta este în consonanță cu intenția - și speranța- noastră că această varietate de probleme va stimula o dezbatere robustă, care va fi integrată în discuțiile deja aflate în curs, cu privire la parametrii economici aflați în schimbare specifici tuturor celor trei instituții majore.

A. Colaborare

În vederea identificării unei soluții la provocările cu care se confruntă profesia de avocat, va fi nevoie ca clienții, firmele de avocatură și facultățile de drept să reevalueze, individual, rolurile fundamentale pe care le dețin în îndeplinirea celor patru responsabilități etice fundamentale pe care le descriem. Dar, din cauză că problemele pe care le discutăm ating toate cele trei instituții (și rezonază cu multe altele), considerăm că eforturile colaborative de identificare a unei soluții vor fi esențiale, fără a mai continua secvența în care corporațiile dau vina pe firme pentru costuri, firmele dau vina pe facultățile de drept pentru studenții nepregătiți, iar facultățile de drept adoptă o atitudine de superioritate față de departamentele juridice și firmele de avocatură. O astfel de colaborare ar putea să includă, de exemplu, următoarele.

- Marile corporații, firme de avocatură și facultăți de drept trebuie să evalueze împreună dacă acest cadru pe care l-am propus – rolurile avocaților ca tehnicieni, sfătuitori și lideri; cele patru responsabilități față de clienți/persoanele interesate, față de lege, față de propria instituție și față de societate; competențele complementare; și distincția dintre avocat, ca profesionist licențiat și avocat, ca cetățean – este utilă analizei cu privire la modul în care ar trebui construite raporturile dintre aceștia și în ceea ce privește modul în care avocații ar trebui să își îndeplinească obligațiile.
- Aceste trei instituții trebuie să se focuseze pe procesul de învățare pe tot parcursul vieții avocaților și să delimiteze rolurile continue ale acestora, în special în legătură cu tinerii avocați. În această epocă, în care resursele sunt reduse, când fiecare arată cu degetul spre celălalt pentru a-și asuma mai mult din responsabilitatea (și costurile) furnizării de educație adecvată și instruire pentru avocați, aceste trei instituții trebuie să recunoască faptul că este responsabilitatea lor colectivă să-i instruiască și să asigure mentorat acelor care vor îndeplini aceste patru responsabilități în viitor. În această privință, ar putea colabora în vederea construirii unei educații executive solide (care depășește CLE convențional), prin cursuri pe mai multe săptămâni, furnizate de facultățile de afaceri și de politici publice persoanelor aflate în tranziția de la mijlocul carierei.
- Cele trei instituții trebuie să exploreze împreună întrebarea mai cuprinzătoare referitoare la relația actuală dintre profesorat și profesie - pornind de la aspecte de predare și curriculum, inclusiv restructurarea anului 3 al facultății de drept, la întrebări cu privire la cercetare și redactare, la nivelul și metodele corespunzătoare prin care profesioniștii

din „practică” se implică, pentru a contribui la activitățile de predare și până la aspecte ce țin de întreprinderea academică.

- Facultățile de drept trebuie să examineze și să faciliteze discuțiile cu privire la relația fructuoasă dintre corporații și firmele de avocatură, cu privire la aspectele fundamentale privind coordonarea proiectelor și alinierea stimulentei financiare - și cu privire la locul și maniera în care aceștia pot colabora în vederea îndeplinirii celor patru responsabilități, în special pentru prioritizarea zonelor critice de efort comun de promovare a reformei în administrarea justiției.
- Fiecare dintre instituții trebuie să exploreze, la nivelul propriilor membri, întrebările fundamentale ridicate în cadrul prezentului eseu. Corporațiile pot organiza sesiuni, de exemplu, cu privire la diferitele înțelegeri ale îndeplinirii cu integritate a activităților; despre raționamentul cu privire la etică; modul de gestionare a aspectelor procedurale în contextul unei politici publice tot mai însemnate; modul în care se poate argumenta realizarea de cheltuieli aferente activității de prevenție (în care aspectele privind costurile și beneficiile sunt complexe); și cum, în general, pot fi gestionate presiunile referitoare la bugetul și costurile pentru îndeplinirea responsabilităților cetățenești. Firmele de avocatură ar putea discuta cu privire la diferitele structuri și stiluri de conducere și remunerare; cum pot fi construite alianțe strategice cu clienții; ce fel de precepte etice și tehnici de conformitate internă ar trebui adoptate; și care sunt abordările diferite față de „cetățenia” firmei de avocați. În același timp, administrațiile și secțiile din cadrul facultăților de drept pot evalua dacă aspectele puse în discuție în studiul de față trebuie să afecteze activitățile viitoare de predare, curriculum, plasare, cercetare, precum și recrutare și promovare la nivelul facultății - și care este echilibrul ce ar trebui atins între autonomia facultății și comunitatea facultății de drept și rolul pe care îl are conducerea facultății de drept în realizarea echilibrului pe perioada de tranziție.
- Pe larg, toate cele trei instituții trebuie să poarte discuții în legătură cu valoarea cercetării și analizei față de varietatea întrebărilor puse în prezentul eseu - și dacă este benefic, pentru fiecare instituție și pentru interesul larg al profesiei de avocat să se definească și finanțeze studii cu privire la unele dintre cele mai importante, dar în același timp sensibile, aspecte (cum ar fi multitudinea de metode în care consilierii juridici încearcă să soluționeze conflictul dintre „partener și gardian” sau rolul deținut sau ce ar trebui deținut de avocații din societăți și firmele de avocatură în asigurarea supremației legii în economiile emergente).

B. Pașii următori

Pentru a ajuta la promovarea discuției pe care o propunem, vom enumera pașii următori, ce vor avea loc după acest eseu.

Vom deschide un website dedicat, având ca temă rolurile și responsabilitățile avocaților, ca profesioniști și ca cetățeni, pe website-ul Facultății de Drept, Universitatea Harvard, Centrul de Cercetare privind Profesia de Avocat. Acest eseu va fi primul material publicat.

- Vom solicita unui număr de 10-15 dintre cei mai de seamă avocați și autori din domeniul dreptului, afacerilor și eticii să exprime puncte de vedere cu privire la acest eseu - opinii de aprobare, de dezaprobare, de modificare, de extindere - de cel puțin 1.500 de cuvinte. Aceste comentarii vor fi publicate într-un fișier separat pe pagina de internet având ca obiect Rolurile și Responsabilitățile. Printre subiectele ce sperăm să fie analizate de către comentatori se regăsesc situații în care avocații ar trebuie să facă alegeri dificile între cele patru responsabilități și posibilitatea aplicării cadrului nostru juridic avocaților ce reprezintă întreprinderile mici și clienți individuali.
- De asemenea, vom invita comentarii din partea oricărei părți interesate și vom publica toate răspunsurile pertinente - indiferent de punctul de vedere - într-un fișier separat dedicat „comentariilor publice” de pe website.
- Centrul de Cercetare privind Profesia de Avocat va găzdui o conferință în luna aprilie 2015 la Facultatea de Drept, Universitatea Harvard, în cadrul căreia vor exista intervenții și discursuri ținute de autorii pe care i-am invitat să își exprime comentariile oficiale - precum și alți lideri de opinie – și care se vor referi, printre altele, la aspecte critice, de colaborare, precum cele evidențiate mai sus, și direcții de acțiune specifice, menite să contribuie la continuarea acestui efort.
- În plus, până la data Conferinței, se va publica pe website o listă cu alte locații unde au avut loc în lunile anterioare sau unde vor avea loc în viitorul apropiat discuții analoge.
- Apoi, vom stabili dacă rezultatele eseului, ale comentariilor și ale conferinței trebuie colectate, în vreo altă formă, decât cea în care sunt disponibile pe website (de exemplu, un e-book) pentru a facilita accesul la întregul efort, celei mai mari audiențe cu putință.

În încheiere, oferim acest eseu cu un sentiment de mare umilitate. Suntem încrezători că aspectele etice ce au fost analizate au fost importante, de-a lungul istoriei, și sunt cu atât mai importante astăzi, cu cât dezbaterile pe marginea aspectelor economice amenință să le disloce și să le arunce într-un con de umbră. Dar știm, de asemenea, că atât mulți alți oameni preocupați de această temă dispun de înțelepciunea, cunoașterea și experiența necesare pentru a duce aceste aspecte vitale dincolo de ceea ce am scris noi.

DESPRE AUTORI



DESPRE BEN W. HEINEMAN, JR.

Ben W. Heineman, Jr. a fost Vicepreședinte Principal - Director de departament juridic în cadrul GE în perioada 1987-2003, iar apoi, Vicepreședinte Principal al Departamentului Juridic și de Afaceri Publice din 2004 până la pensionarea sa, eveniment ce a avut loc la sfârșitul anului 2005. În prezent, este Profesor Titular Șef în cadrul Programului Facultății de Drept Harvard privind Profesia de Avocat și Programul acesteia de Guvernanța Corporativă, Titular Șef la Centrul Belfer pentru Știință și Afaceri Internaționale din cadrul Școlii de Guvernanță Kennedy din cadrul Universității Harvard și Lector în Drept la Facultatea de Drept din cadrul Universității Yale. Beneficiar al Bursei Rhodes, Editor Șef al Yale Law Journal și Referent Juridic la Curtea Supremă de Justiție Potter Stewart. Dl. Heineman a fost secretar asistent pentru politică în cadrul Departamentului pentru Sănătate, Educație și Bunăstare și a activat în domeniul dreptului de interes public și al dreptul constituțional, anterior angajării sale la GE. Cartea sa, *High Performance with High Integrity*, a fost publicată în iunie 2008 la Harvard Business Press. Domnia sa scrie și ține conferințe pe teme de afaceri, drept, politici publice și afaceri internaționale. De asemenea, este autorul mai multor cărți despre relațiile britanice și președinția americană.

Este membru al Societății Filozofice Americane, membru al Academiei Americane de Arte și Științe și membru al Academiei Naționale a Comitetului de Știință, Tehnologie și Drept. Este laureat al Premiului pentru Întreaga Carieră oferit de American Lawyer și al Premiului pentru Întreaga Carieră oferit de Board Member Magazine. A fost numit unul dintre primii 50 de Inovatori în Drept în ultimii 50 ani de către American Lawyer, unul dintre cei mai influenți 100 de avocați din America de către National Law Journal, una dintre cele mai influente 100 personalități cu referire la etica în afaceri de către Revista Ethisphere și una dintre cele mai influente 100 de persoane din guvernanța corporativă de către Asociația Națională a Administratorilor Corporatiști. Face parte din consiliile de administrație ale Memorial Sloan Kettering Cancer Center (președintele comitetului pentru îngrijirea pacienților), Centrului pentru Studii Strategice și Internaționale (președintele comitetului de program), Transparency International-USA (președintele comitetului de program) și al Comitetul pentru Dezvoltarea Economică. Este membru în consiliului director al Universității Central Europene. A făcut parte dintr-un grup internațional de consiliere a Președintelui Băncii Mondiale cu privire la guvernanță și măsuri anti-corupție și a ținut conferințe despre Oliver Smithies la Universitatea Oxford. A absolvit Harvard College (diplomă de licență - cu onoruri, specializarea Istorie), Universitatea Oxford (masterat - sociologie politică) și Facultatea de Drept din cadrul Universității Yale (doctorat – *Juris Doctor*).



DESPRE WILLIAM F. LEE

William F. Lee este avocat asociat în cadrul WilmerHale și unul dintre cei mai prolifici avocați de proprietate intelectuală și avocat pledant la secția comercială a curții de apel. A judecat peste 100 de dosare privind brevete, cu sau fără participarea juraților, a participat la și a susținut peste 75 de apeluri în fața Curții de Apel. A fost ales drept unul dintre cei mai influenți 100 de avocați din America de către The National Law Journal; unul dintre avocații litiganți al anului de către The American Lawyer; cel mai de seamă avocat în domeniul proprietății intelectuale, de către Managing IP; precum și unul dintre cei mai puternici 50 de oameni din Boston de către Boston Business Journal. A devenit al cincilea partener coordonator al Hale and Dorr în anul 2000, iar în anul 2004, a devenit partener coordonator asociat al WilmerHale, firma ce a rezultat din fuziunea dintre Wilmer Cutler and Pickering și Hale and Dorr. Și-a desfășurat în continuare această activitate până la sfârșitul anului 2011. În anul 2014, a primit, împreună cu partenerul său coordonator asociat Bill Perlstein, premiul de excelență pentru întreaga carieră decernat de American Lawyer membrilor din conducerea firmelor de avocatură.

A fost avocat pledant principal pentru Apple în procesul cu valențe mondiale dintre aceasta și Samsung, cu trei dosare câștigate în 15 luni. A fost avocat pledant principal pentru Broadcom în dosarele de mare expunere media dintre Broadcom și Qualcomm și, de asemenea, a dus dosarul clientului său înspre victorie de trei ori în 15 luni. Mai mult, în anul 2013 a reprezentat Pfizer într-un dosar în care, după șapte zile, s-a ajuns la o înțelegere în valoare de 2,15 miliarde USD.

Din iulie 1987 până în iunie 1989, Dl. Lee a fost consilier juridic în cadrul Independent Counsel Lawrence E. Walsh în investigația Iran-Contra, fiind de asemenea desemnat colaborator special al Ministrului de Justiție din Massachusetts în vederea investigației cu privire la preținsele incidente de subiectivism rasial din instanțele Commonwealth-ului. A fost membru în Comitetul Consultativ al Curții de Apel pentru Circuitul Federal și în Comitetul Consultativ al Tribunalului Districtual al Statelor Unite pentru Districtul Massachusetts. Este membru al Colegiului American pentru Avocați Litiganți și a fost Profesor Asociat al John A. Reilly, Lector Eli Goldston în cadrul Facultății de Drept, Universitatea Harvard. Este Membru Senior al Harvard Corporation și a făcut parte din Consiliul de Supraveghere de la Harvard.



DESPRE DAVID B. WILKINS

Domnul Profesor Wilkins este Profesor de Drept Lester Kissel, Decan Adjunct pentru Inițiative Globale cu privire la Profesia de Avocat și Director al Facultății în cadrul Centrului de Cercetare privind Profesia de Avocat al Facultății de Drept, Universitatea Harvard. De asemenea, este co-fondator al Programului de Educație pentru cadrele de conducere al Facultății de Drept, Universitatea Harvard, unde predă și contribuie la direcționarea cursurilor de dezvoltare profesională, cum ar fi Conducere pentru directorii de departamente juridice, Conducere în cadrul firmelor de avocatură și Dezvoltare intensivă pentru cadrele de conducere. Domnul Profesor Wilkins este, în același timp, Membru Senior în cercetare al Fundației Baroului American și Asociat Senior și membru al Comitetului Facultății din cadrul Centrului Fundației Edmond J. Safra pe probleme de etică al Universității Harvard.

Domnul Profesor Wilkins a publicat numeroase materiale pe o mare varietate de subiecte, cu privire la profesia de avocat în cărți, jurnale academice și mass-media generalistă, fiind co-autor al unuia dintre cele mai utilizate manuale din acest domeniu. Printre proiectele sale academice actuale se numără Globalizarea, Avocații și Economii Emergente; După Școala Doctorală; Inovație disruptivă în piața serviciilor avocațiale; Ascensiunea și transformarea firmelor Big 4 pe piața serviciilor avocațiale; și peste 200 de interviuri de specialitate în legătură cu cartea publicată la Oxford University Press pe tema dezvoltării baroului corporativ de culoare. Domnul Profesor Wilkins a susținut peste 40 de cursuri ce îi poartă numele la facultăți de drept și universități de renume, fiind adeseori vorbitor/lector la conferințe academice și profesionale din Statele Unite și din toată lumea.

Printre cele mai recente premii ce i-au fost decernate se numără Academicianul Aptissimi al Anului de către Universitatea ESADE (Spania 2014); Doctorat de Onoare în Drept de la Universitatea Stockholm din Suedia (2012); Premiul de Mentor Asociat Special din partea Universității Naționale din Australia (2012); distincția Genest Fellowship din partea Facultății de Drept Osgoode Hall (2012); premiul de Academician al Anului de către Fundația Baroului American (2010). Domnul Profesor Wilkins este membru al Academiei Americane de Arte și Științe (2012) și membru corespondent al Academiei Regale de Doctori a Spaniei (2014).



DESPRE FELICIA H. ELLSWORTH

Felicia Ellsworth este avocat partener în cadrul WilmerHale și membru în Grupul de Litigii al Curților de Apel și Supremă și în Grupul de Litigii în Afaceri. Activitatea sa de instanță este axată pe litigii comerciale complexe derulate în fața instanțelor statale și federal, iar activitatea sa de avocat în fața curților de apel acoperă cauze civile și penale care se judecă la curțile de apel statale și federale, inclusiv Curtea Supremă de Justiție a Statelor Unite. Dna Ellsworth a acordat asistență unui mare număr de clienți în litigii comerciale, pe aspecte ce au inclus contrafacerea brevetelor, însușirea abuzivă a secretelor profesionale, dreptul contractelor, drept de procedură civilă, dispute în domeniul proprietății imobiliare, răspunderea delictuală, drept administrativ, precum și drept procesual și constituțional. De asemenea, a acordat servicii de asistență și reprezentare în apeluri civile și penale cu privire la contrafacerea brevetelor, legea contractelor, drept constituțional, dar și drept și procedură penală. Dna Ellsworth a susținut apeluri în Circuitele 1, 2 și 6 și la Curtea de Apel din Massachusetts.

Dna Ellsworth a fost implicată îndeaproape în numeroase cauze *pro bono*. A jucat un rol principal în contestația, depusă de către Commonwealth Massachusetts, constituționalității DOMA, în urma căreia a fost pronunțată decizia istorică a Curții Supreme în favoarea căsătoriei persoanelor de același sex. Dna Ellsworth este în continuare implicată în lupta pentru aprobarea căsătoriei între persoanele de același sex la nivel național, coordonând implicarea firmei în reprezentarea Susținătorilor și Apărătorilor Homosexualilor și Lesbianelor în diferite curți de apel federale cu privire la căsătoria persoanelor de același sex, în Circuitele 4, 6, 7 și 10. Dna Ellsworth este de asemenea membră a completului pentru Primul Circuit al Curții de Apel pentru cauze penale, iar în această calitate oferă reprezentare *pro bono* inculpaților fără posibilități materiale în apel.

Dna Ellsworth a fost Procuror Districtual Special în Procuratura Districtului Middlesex din noiembrie 2010 până în aprilie 2011, unde s-a ocupat de cauze cu privire la infracțiuni de violență, fraudă financiară și multe alte infracțiuni. Anterior, Dna Ellsworth a fost asistent al Președintelui John G. Roberts, Jr. de la Curtea Supremă de Justiție a Statelor Unite ale Americii, al Judecătorului Principal de la momentul respectiv Michael Boudin la Curtea de Apel a Statelor Unite ale Americii pentru Primul Circuit. Pe vremea când era studentă a facultății de drept, Dna Ellsworth a fost redactor șef al The University of Chicago Law Review.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Acest eseu se bazează, în principal, pe decenii de experiență pe care le-am acumulat, împreună, în instituții guvernamentale, exercitarea profesiei de avocat în interesul public, în firme de avocatură, departamente juridice ale corporațiilor și mediul academic. Acesta este rezultatul multor conversații despre schimbări la nivelul profesiei, natura și limitele profesionalismului formal, rolul extins al avocaților și, cel mai important, dimensiunile etice ale calității de avocat care au atras tineri timp de peste două secole să își dedice viața profesiei de avocat.

O parte din această experiență a constat, desigur, din a învăța de la alții, personal și prin lectură. Cu toate că ne dorim ca acest eseu să fie o declarație de viziune a mai multor co-autori, iar nu un tratat scolastic, vom include mai jos bibliografia selectivă a materialelor pe care le-am studiat.

PROFESIA

- Tomiko Brown-Nagin, „A Social Process,” *Harvard Law Bulletin* 64 (2012): 14.
- Mary A. Glendon, *A Nation Under Lawyers: How the Crisis in the Legal Profession is Transforming American Society*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1994.
- Stephen J. Harper, *The Lawyer Bubble: A Profession in Crisis*. New York: Basic Books, 2013.
- William D. Henderson, „Letting Go of Old Ideas,” *Michigan Law Review* 20 (2013) 1111-31.
- Heinz, John P. and Edward O. Laumann, *Chicago Lawyers: The Social Structure of the Bar*. Evanston, IL: Northwestern Univ. Press. Chicago: Fundația Baroului American, 1994.
- Heinz, John P. et al., *Urban Lawyers: The New Social Structure of the Bar*. Chicago: Univ. of Chicago Press, 2005.
- Kaufman, Andrew L. and David B. Wilkins. *Problems in Professional Responsibility for a Changing Profession*, 5th ed. Durham: Carolina Academic Press, 2009.
- Linowitz, Sol and Martin Mayer. *The Betrayed Profession: Lawyering at the End of the Twentieth Century*. New York: Charles Scribners & Sons, 1994.
- James E. Moliterno, *The American Legal Profession in Crisis: Resistance and Response to Change*. Oxford: Oxford Univ. Press, 2013.
- Grupul de lucru al Baroului New York cu tema Noi avocați într-o profesie schimbătoare, „Developing Legal Careers and Delivering Justice in the 21st Century”, toamnă 2013, <http://www2.nycbar.org/pdf/developing-legal-careers-and-delivering-justice-in-the-21st-century.pdf>.
- Richard E. Susskind, *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford Univ. Press, 2010.
- Richard E. Susskind, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford: Oxford Univ. Press, 2013.

PROFESIONALISM

- ABA Commission on Professionalism, „...In the Spirit of Public Service: A Blueprint for the Rekindling of Legal Professionalism,” 1986.
- Arlin Adams, „The Legal Profession: A Critical Evaluation,” *Judicature* 74 (1990): 77-83.
- Rob Atkinson, „A Dissenter's Commentary on the Professionalism Crusade,” *Texas Law Review* 74 (1995): 259-344.
- Ward Bower, „Law Firm Economics and Professionalism,” *Dickinson Law Review* 100 (1996): 515-30.
- Louis Brandeis, „The Opportunity in the Law” (lucrare susținută la Phillips Brooks House, în fața Societății Etice a Universității Harvard, 4 mai 1905).
- Brest, Paul and Linda Krieger, *Problem Solving, Decisionmaking and Professional Judgment: A Guide for Lawyers and Policymakers*. New York: Oxford University Press, 2010.
- Colin Croft, „Reconceptualizing American Legal Professionalism: A Proposal for Deliberative Moral Community,” *New York University Law Review* 67 (1992): 1256-1353.
- Robert W. Gordon, „The Independence of Lawyers,” *Boston University Law Review* 68 (1988): 1-84.
- Robert W. Gordon, „Lawyers, Scholars and the Middle Ground”, *Michigan Law Review* 91 (1993): 20-75.
- Ben W. Heineman, „Law and Leadership,” *Journal of Legal Education* 56 (2006): 596-614.
- William Henderson et al., *Are We Making a Difference? Developing Outcome Measures to Evaluate the Effectiveness of Law School Efforts to Teach Ethics and Develop Professionalism*, (lucrare prezentată în cadrul conferinței programului Harvard privind profesia de avocat în viitor, la Cambridge, MA, 15-16 octombrie 2010), accesat în 30 iunie 2010, http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/legal_education/committees/standards_review_document_s/comment_outcome_measures_professionalism_berry_october_2010.doc.
- Oliver Wendell Holmes, „The Profession of the Law,” in *The Occasional Speeches of Oliver Wendell Holmes*, Mark DeWolfe Howe ed. Cambridge, MA: Belknap Press, 1963.
- Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton: Princeton Univ. Press, 2007.
- Anthony Kronman, „Legal Professionalism,” *Florida State University Law Review* 27 (1999): 1-8.

Anthony Kronman, *The Lost Lawyer*, Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1995.

Legal Services Corporation, „Report of the Pro Bono Task Force,” 2012.

Bruce H. Mann, „Looking Back to Move Forward,” *Harvard Law Bulletin*, 64 (2012): 13.

Therese Maynard, „Teaching Professionalism: The Lawyer as a Professional,” *Georgia Law Review* 34 (2000): 895-928.

Ronald C. Minkoff, „Reviving A Tradition Of Service: Redefining Lawyer Professionalism In The 21st Century,” 2009.

Martha Minow, „Why Do Law School Graduates Become Leaders?,” *Harvard Law Bulletin* 64 (2012): 1.

Frank Neuner, „Professionalism: Charting a Different Course for the New Millennium,” *Tulane Law Review* 73 (1999): 2041-54.

Lynn Paine et al., „Up to Code: Does Your Company’s Conduct Meet World-Class Standards?,” *Harvard Business Review* 83 (2005): 122-33.

Alan Paterson, *Lawyers and the Public Good: Democracy in Action?* Cambridge, MA: Cambridge Univ. Press, 2012.

Roscoe Pound, „What is a Profession—the Rise of the Legal Profession in Antiquity,” *Notre Dame Lawyer* 19 (1943): 203-28.

Burnele Powell, „Lawyer Professionalism as Ordinary Morality,” *South Texas Law Review* 35 (1994): 275-88.

Milton C. Regan, Law Firms, „Competition Penalties, and the Values of Professionalism,” *Georgetown Journal of Legal Ethics* 13 (1999): 1-74.

Rhode, Deborah L., David Luban, and Scott Cummings, *Legal Ethics*, 6th ed. New York: Foundation Press, 2013.

Murray L. Schwartz, „The Professionalism and Accountability of Lawyers,” *California Law Review* 66 (1978): 669-98.

Reginald Heber Smith, *Justice and the Poor*. Stanford, CA: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1919.

Rayman L. Solomon, „Five Crises or One: The Concept of Legal Professionalism, 1925-1960,” in *Lawyers’ Ideals, Lawyers’ Practices*, Nelson, Trubek, Solomon eds., Ithaca: Cornell Univ. Press, 1992.

Timothy Terrell and James Wildman, „Rethinking Professionalism,” *Emory Law Journal* 41 (1992): 403-34.

Richard Wasserstrom, „Lawyers as Professionals: Some Moral Issues,” *Human Rights* 5 (1975): 1-24.

David B. Wilkins, „Making Global Lawyers: Legal Practice, Legal Education, and the Paradox of Professional Distinctiveness,” in *Tribuna Plural La Revista Científica: Acto Internacional: Global Decisionmaking* (Reil Academia de Doctors, 2014).

AVOCAȚI INTERNI ÎN CADRUL CORPORATIILOR ȘI MARI FIRME DE AVOCATURĂ

Baroul New York, „Report of the Task Force on the Lawyer’s Role in Corporate Governance,” New York: Baroul New York, 2006.

James R. Bailey, „The Law Firm Crisis: Changing Business Models,” accesat la 30 iunie 2014, business.gwu.edu/files/james-bailey-law-firm-crisis-3-11.pdf.

Bower, Joseph and Clay Christensen, „Disruptive Technologies: Catching the Wave,” *Harvard Business Review* 73 (1995): 43-53.

Harry T. Edwards, „The Growing Disjunction Between Legal Education and the Legal Profession,” *Michigan Law Review* 91 (1992): 34-78.

Robert W. Gordon, „A New Role for Lawyers: The Corporate Counselor After Enron,” *Connecticut Law Review* 35 (2002): 1185-1216.

Stephen J. Harper, „Fed To Death,” *AmLaw Daily*, 19 decembrie 2011.

Ben W. Heineman, Jr., „Bigger Isn’t Better,” *American Lawyer* 30 (2008): 71.

Ben W. Heineman, Jr., „The General Counsel As Lawyer Statesman: a Blue Paper,” Cambridge, MA: Harvard Law School Program on the Legal Profession, 2010.

Ben W. Heineman, Jr., „The Google Case: When Law and Ethics Collide,” *The Atlantic*, Jan. 13, 2010.

Ben W. Heineman, Jr., High Performance with High Integrity, Cambridge, MA: *Harvard Business Press*, 2008.

Ben W. Heineman, Jr., „How GCs Can Avoid Being Caught in the Middle,” *Corporate Counsel* March 29, 2007, <http://www.corpcounsel.com/id=900005477344/How-GCs-Can-Avoid-Being-Caught-in-the-Middle>.

Ben W. Heineman, Jr., „In Defense of Responsible Off-Shoring and Outsourcing,” *Harvard Business Review* (blog), February 22, 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/02/in-defense-of-responsible-offs/>.

Ben W. Heineman and William F. Lee, „Commentary: Law Firm Leaders Need to Re-emphasize Professional Values,” *The American Lawyer*, May 18, 2010.

Ben W. Heineman, Jr. and William F. Lee, „Getting Your Fix, Two Veteran Lawyers Say That Now Is The Time For Fixed Fees,” *New Jersey Law Journal* 198 (2009): S-24.

Ben W. Heineman, Jr. and William F. Lee, „Noblesse Oblige: Firms Must Teach the Younger Generation What It Means to Be A True Professional,” *Corporate Counsel* 12 (2010): 49.

James Heskett, *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance*, Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012.

Sung Hui Kim, Gatekeepers Inside Out, *Georgetown Journal of Legal Ethics* 21 (2008)

Steven Pearlstein, „Why Howrey Could Not Hold It Together,” *Washington Post*, March 20, 2011.

Michael Porter, „What Is Strategy?,” *Harvard Business Review* 74 (1996): 61-78.

Noam Scheiber, „The Last Days of Big Law,” *New Republic*, 21 iulie 2013.

Michael H. Trotter, *Declining Prospects: How Extraordinary Competition and Compensation are Changing America’s Major Law Firms*, Atlanta: Trotter, 2012.

David B. Wilkins, „Team of Rivals? Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship,” 78 *Fordham Law Review* 2067 (2010).

David B. Wilkins, „Is the In-House Counsel Movement Going Global? A Preliminary Assessment of the Role of Internal Counsel in Emerging Economies,” 2012 *Wisconsin Law Review* 251 (2012).

REFORMA EDUCATIEI JURIDICE

Grupul de Lucru al Baroului SUA cu privire la Viitorul Educației Juridice, „Working Paper” (2013).

Grupul de Lucru al Baroului SUA cu privire la facultățile de drept și profesie, „Legal Education and Professional Development—An Educational Continuum” (1992).

Steven Bennett, „When Will Law School Change?,” *Nebraska Law Review* 89 (2010): 87-130.

Jill Chanen, „Re-engineering the J.D.,” *ABA Journal*, iulie 2007, http://www.abajournal.com/magazine/article/re_engineering_the_jd/.

Erwin Chemerinsky, „Rethinking Legal Education,” *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review* 43 (2008): 595-98.

Kamille Wolff Dean, „Teaching Business Law in the New Economy: Strategies for Success,” *Journal of Business and Technology Law* 8 (2013): 223-53.

Harry Edwards, „The Growing Disjunction Between Legal Education and the Legal Profession,” *Michigan Law Review* 91 (1992): 34-70.

Samuel Estreicher, „The Roosevelt-Cardozo Way: The Case for Bar Eligibility After Two Years of Law School,” *NYU Journal of Legislation and Public Policy* 15 (2012): 599-617.

Toni Fine, „Reflections on United States Law Curricular Reform,” *German Law Journal* 10 (2009): 717-50.

Mitu Gulati, Richard Sander, Robert Sockloskie, „The Happy Charade: An Empirical Examination of the Third Year of Law School,” *Journal of Legal Education* 51 (2001): 235-66.

Joan Hamilton, „The New J.D.,” *Stanford Lawyer*, 11 iunie 2012, <http://stanfordlawyer.law.stanford.edu/2012/06/the-new-jd/>.

Francesca Jarosz, „None of Your Business? No,” *Business Law Today*, septembrie/octombrie 2006, 35.

Sally Kane, „Education Innovation: Schools Are Now Training Students to Practice Like Lawyers, Not Just to Think Like Them,” *Student Lawyer* 37 (September 2008): 19-23.

Darhiana Mateo, „When Theory Meets Practice: Tweaking Business-Law Education,” *Business Law Today*, April 2006, 57.

James Maxeiner, „Learning from Others: Sustaining the Internationalization and Globalization of United States Law School Curriculums,” *Fordham International Law Journal* 32 (2008): 32-54.

Michael Perlin, „Online, Distance Legal Education as an Agent of Social Change,” *Pacific McGeorge Global Business and Development Law Journal* 24 (2011): 95-106.

„Pro Bono Requirement,” *Harvard Law School*, ultima modificare 1 iulie 2014, <http://www.law.harvard.edu/academics/clinical/pro-bono/index.html>.

Todd Rakoff and Martha Minow, „A Case for Another Case Method,” *Vanderbilt Law Review* 60 (2007): 597-607.

Edward Rubin, „What’s Wrong with Langdell’s Method, and What to do About it,” *Vanderbilt Law Review* 60 (2007): 609-65.

John Sexton, „Out of the Box Thinking About the Training of Lawyers in the Next Millennium,” *University of Toledo Law Review* 33 (2001): 189-202.

Roy Stuckey et al., „Best Practices for Legal Education: A Vision and a Road Map” (Clinical Legal Education Association, 2007). http://www.cleaweb.org/Resources/Documents/best_practices-cover.pdf.

William M. Sullivan, et al., „Educating Lawyers: Preparation for the Profession of Law” (Jossey-Bass, 2007). Rezumatul rezultatului poate fi găsit la: http://www.carnegiefoundation.org/sites/default/files/publications/elibrary_pdf_632.pdf.

Brian Z. Tamanaha, *Failing Law Schools*. Chicago: Univ. of Chicago Press, 2012.

James White, „A Look at Legal Education: The Globalization of American Legal Education,” *Indiana Law Journal* 82 (2007): 1285-91.

Brooklyn Law School (Accelerated 2-Year Program):

Karen Sloan, „Brooklyn Law Offers a J.D. in an Intense Two Years,” *National Law Journal*, May 8, 2013. [http://www.law.com/jsp/nlj/PubArticleNLJ.jsp?id=1202599270540&Brooklyn Law Offers JD in an Intense Two Years &slreturn=20130524104000](http://www.law.com/jsp/nlj/PubArticleNLJ.jsp?id=1202599270540&Brooklyn+Law+Offers+JD+in+an+Intense+Two+Years&slreturn=20130524104000).

Facultatea de Drept, Universitatea Harvard:

Elena Kagan, „The Harvard Law School Revisited,” *Green Bag* 2d, 11 (2008): 475-81. http://www.greenbag.org/v11n4/v11n4_kagan.pdf.

Todd Rakoff and Martha Minow, „A Case for Another Case Method,” *Vanderbilt Law Review* 60 (2007): 597-607.

Facultatea de Drept, Universitatea Indiana (Curs obligatoriu pentru anul întâi „The Legal Profession”):

„Doctor of Jurisprudence (J.D.),” *Mauer School of Law—Bloomington: Indiana University*, accessed July 2, 2014, <http://www.law.indiana.edu/degrees/jd/curriculum.shtml>.

Facultatea de Drept, Universitatea New York:

New York University School of Law Board of Trustees Strategy Committee, „Report and Recommendations” (5 octombrie 2012).

Facultatea de Drept, Universitatea Northwestern:

Northwestern Law School, „Plan 2008: Preparing Great Leaders for the Changing World” (2008). <http://www.law.northwestern.edu/about/leadership/documents/NorthwesternLawPlan2008.pdf>

Facultatea de Drept, Universitatea Stanford:

Joan Hamilton, „The New J.D.,” *Stanford Lawyer*, 11 iunie 2012, <http://stanfordlawyer.law.stanford.edu/2012/06/the-new-jd/>.

Larry Kramer, „Memorandum: Developments at the Law School” (Stanford Law School 2007). <http://www.aals.org/documents/curriculum/stanfordcurriculummemo2.pdf>.

Lawrence Marshall, „The Need for Clinical Education,” *Stanford Lawyer*, 11 iunie 2012, <http://stanfordlawyer.law.stanford.edu/2012/06/the-need-%E2%80%A8for-clinical-education/>.

Facultatea de Drept, Universitatea Dayton (Programa pentru anul 2):

Scott Jaschik, „A Law Degree in Two Years,” *Inside Higher Ed*, 21 ianuarie 2005, <http://www.insidehighered.com/news/2005/01/21/dayton>.

Facultatea de Drept, Universitatea Michigan (Cerințe de drept transnațional):

Mathias Reimann, „Taking Globalization Seriously,” *Michigan Bar Journal*, iulie 2003, 52.
<http://www.michbar.org/journal/pdf/pdf4article588.pdf>.

Facultatea de Drept, Universitatea Wisconsin:

Keith Findley, „Rediscovering the Lawyer School,” *Wisconsin International Law Journal* 24 (2006): 295-333.

Facultatea de Drept, Vanderbilt:

„Vanderbilt Law School’s Curricular Reform Initiative” (2005).
<http://www.aals.org/documents/curriculum/documents/VanderbiltCurricularReform.pdf>.

Facultatea de Drept, Washington and Lee (reforma pentru anul trei):

Washington and Lee University School of Law, „Prepared for the Profession.”
[http://law.wlu.edu/deptimages/career%20planning/3L%20\(2\).pdf](http://law.wlu.edu/deptimages/career%20planning/3L%20(2).pdf).

DIVERSITATEA ÎN PROFESIA DE AVOCAT

Comisia Baroului SUA cu privire la femeile din profesie, „A Current Glance at Women in the Law” (februarie 2013).
http://www.americanbar.org/content/dam/aba/marketing/women/current_glance_statistics_feb2013.authcheckdam.pdf.

Comisia Baroului SUA cu privire la femeile din profesie, „From Visible Invisibility to Visibly Successful: Success Strategies for Law Firms and Women of Color in Law Firms” (2008).
<http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/women/woc/VisiblySuccessful.authcheckdam.pdf>.

Inițiativa președintelui Baroului SUA pentru diversitate, „Diversity in the Legal Profession: The Next Steps” (2011).
http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/diversity/next_steps_2011.authcheckdam.pdf.

Douglas E. Brayley & Eric S. Nguyen, „Good Business: A Market-Based Argument for Law Firm Diversity,” *Journal of the Legal Profession* 34 (2009): 1-38.

„Center for Diversity in the Legal Profession,” *CUNY School of Law*, accessed July 2, 2014,
<http://www.law.cuny.edu/academics/social-justice/cdlp.html>.

„Experts Assess the Outlook for Diversity in the Legal Profession,” *Catholic University Columbus School of Law*, last updated March 31, 2011. <http://www.law.edu/2011-Winter-Spring/March/Experts-Assess-the-Outlook-for-Diversity-in-the-Legal-Profession.cfm>.

Eric H. Holder, Jr., „Fifty-Third Cardozo Memorial Lecture: The Importance of Diversity in the Legal Profession,” *Cardozo Law Review* 23 (2002): 2241-51.

Elena Kagan, „The Harvard Law School Revisited,” *Green Bag 2d*, 11 (2008): 475-81.
http://www.greenbag.org/v11n4/v11n4_kagan.pdf.

Sally Kane, „Education Innovation: Schools Are Now Training Students to Practice Like Lawyers, Not Just to Think Like Them,” *Student Lawyer* 37 (septembrie 2008): 19-23.

Sung Hui Kim, „The Diversity Double Standard,” *North Carolina Law Review* 89 (2011): 945-1002.

Larry Kramer, „Memorandum: Developments at the Law School” (Stanford Law School 2007).
<http://www.aals.org/documents/curriculum/stanfordcurriculummemo2.pdf>.

„Our Issues”, *Building a Better Legal Profession*, accesat la 2 iulie 2014. <http://www.betterlegalprofession.org/issues.php>.

Monique R. Payne-Pikus, John Hagan, Robert L. Nelson, „Experiencing Discrimination: Race and Retention in America’s Largest Law Firms,” *Law & Society Review* 44 (2010): 553-84.

Erik Ramanathan and John Coates, „Corporate Purchasing Project: How S&P 500 Companies Evaluate Outside Counsel” (Programul Universității Harvard privind Profesia de Avocat 2011).

Deborah L. Rhode, „From Platitudes to Priorities: Diversity and Gender Equity in Law Firms,” *Georgetown Journal of Legal Ethics* 24 (2011): 1041-77.

Richard H. Sander, „The Racial Paradox of the Corporate Law Firm,” *North Carolina Law Review* 54 (2006): 1755-1822.

Richard H. Sander, „A Systemic Analysis of Affirmative Action in American Law Schools,” *Stanford Law Review* 57 (2004): 367-483.

Marjorie Shultz and Sheldon Zedeck, „Predicting Lawyer Effectiveness: Broadening the Basis for Law School Admissions Decisions,” *Law & Social Inquiry* 36 (2011): 620-61.

Eli Wald, „A Primer on Diversity, Discrimination, and Equality in the Legal Profession or Who Is Responsible for Pursuing Diversity and Why,” *Georgetown Journal of Legal Ethics* 24 (2011): 1079-1142.

David B. Wilkins, „Five Reasons Why Law Firms Are Not Making Progress on Diversity,” *CBA Record*, mai 1999, 20.

David B. Wilkins, „Do Clients Have Ethical Obligations to Lawyers? Some Lessons from the Diversity Wars,” *Georgetown Journal of Legal Ethics* 11 (1998): 855-99.

David B. Wilkins, „From «Separate is Inherently Unequal» to «Diversity is Good for Business»” *Harvard Law Review* 117 (2004): 1548-1615.

David B. Wilkins and G. Muti Gulati, „Why Are There So Few Black Lawyers in Corporate Law Firms? An Institutional Analysis,” *California Law Review* 84 (1996): 496-625.

**FACULTATEA DE DREPT,
UNIVERSITATEA HARVARD**
Centrul de Cercetare privind Profesia de
Avocat

Facultatea de Drept, Universitatea Harvard
1585 Massachusetts Avenue, Suite 5018
Cambridge, MA 02138
Tel: +1-617-496-6232
Web: CLP.law.harvard.edu | Email:
CLP@law.harvard.edu