

Beata Krzyżagórska

Kilka uwag na temat amerykańskiej firmy prawniczej : część 2

Palestra 40/3-4(459-460), 157-171

1996

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



Beata Krzyżagórska

Kilka uwag na temat amerykańskiej firmy prawniczej

Część II

Rozważania niniejsze nie mogą być zakończone bez dokonania krótkiej prezentacji wybranych firm prawniczych. Sam wybór nie należy jednak do najłatwiejszych, przede wszystkim z uwagi na możliwość zastosowania wielu kryteriów, z których każde prowadzi do wyłączenia jednych firm z pominięciem innych. Dla przykładu, posłużenie się kryterium geograficznym pozwala na pewno dostrzec specyfikę danego stanu, ale jednocześnie oznacza, że możemy wziąć pod uwagę firmę zupełnie nie liczącą się w skali całego kraju, firmę, która mimo pewnej pozycji osiągniętej na obszarze danej jurysdykcji, nie należy nawet do pierwszej setki amerykańskich firm prawniczych. Dotyczy to, dla przykładu,

tych firm jak: *Kilpatrick & Cody* z Atlanty, bostońskiej firmy *Choate, Hall & Stewart*, słynnej z tego, że 1971 r. jako pierwsza promowała kobiety na stanowisko partnerów, *Schiff Hardin & Waite* z Chicago, *Tuttle & Taylor Incorporated* z Los Angeles, pierwszej w Stanach Zjednoczonych firmy prawniczej, która w 1969 r. rozpoczęła działać jako korporacja, a ponadto *Mershon, Sawyer, Johnston, Dunwody & Cole*, najstarszej i najbardziej prestiżowej firmy w południowej Florydzie, żeby wymienić tylko te najbardziej znane.

Kolejnym kryterium, jakie bez wątpienia można byłoby wziąć pod uwagę, jest ilość zatrudnionych w firmie prawników. Tutaj niewątpliwym liderem

okazałyby się chicagowska firma *Baker & McKenzie*, zatrudniająca 1642 prawników, z czego jednak zaledwie 500 to partnerzy. Na drugim miejscu znajduje się *Jones, Day, Reavis & Poque* z Cleveland, który zatrudnia łącznie 1072 prawników (252 partnerów), na trzecim zaś nowojorska firma *Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom* z 968 prawnikami (227 partnerami)¹. Te wysokie liczby nie oddają jednak w żadnym stopniu specyfiki amerykańskiej, ponieważ przeciętna duża amerykańska firma prawnicza zatrudnia od 200 do 300 prawników, z czego najczęściej 1/3 stanowią partnerzy.

Bardzo popularnym kryterium, według którego *The American Lawyer*² ustala corocznie ranking najlepszych amerykańskich firm prawniczych, jest wysokość rocznego dochodu brutto osiąganego przez poszczególne firmy. Oznaczać to oczywiście musi, że na czele tej klasyfikacji będą firmy zatrudniające największą ilość prawników, a zatem ww. nowojorski *Skadden, Baker & McKenzie* oraz *Jones, Day, Reavis & Poque* z Cleveland.

Kryterium rocznego dochodu brutto przedstawia tylko jedną stronę medalu. To bowiem, co naprawdę może wydawać się istotne, to wielkość rocznego dochodu, jaki przypada do podziału pomiędzy poszczególnych partnerów. Na pierwszym miejscu znajduje się tutaj nowojorska firma *Wachtell, Lipton, Rosen & Katz*, gdzie dochód przypadający rocznie na jednego partnera wynosi 1 400 000\$. Znamienne jest, że dochód brutto osiągany przez tę firmę stawia ją dopiero na 62 miejscu w ogólnej klasyfikacji prowadzonej przez *The American Lawyer*.

Co oznacza jednak zastosowanie tego, najbardziej zdawałoby się wymier-

nego, kryterium? To mianowicie, że poruszamy się tylko w obrębie firm nowojorskich, one bowiem są tutaj niewątpliwymi liderami. Na dziesiątym dopiero miejscu znajduje się chicagowska firma *Kirkland & Ellis* (18 miejsce w ogólnej klasyfikacji) z dochodem na partnera w wysokości 800 000\$ rocznie. Kolejną wadą tego kryterium jest to, że średni dochód przypadający na partnera bynajmniej nie jest tak wysoki i kształtuje się mniej więcej na poziomie 300 000\$ rocznie (dla przykładu, firma *Steptoe & Johnston* z Waszyngtonu, znajdująca się na 51 miejscu przy zastosowaniu tego kryterium, wykazuje się dochodem na partnera w wysokości 395 000\$, zaś firma *Arter & Haden* z Cleveland, będąca na miejscu 100, dochodem w wysokości 170 000\$).

Nie należy także zapominać, że ranking najlepszych amerykańskich firm ustalany jest często w oparciu o ilość pracy *pro bono* wykonywanej przez poszczególne firmy, o ich rentowność, a nawet w oparciu o takie niewymierne kryteria, jak rodzaj klientów, czy charakter świadczonych usług etc.

Najrozsądniejszym rozwiązaniem przy wyborze kilku najbardziej znanych amerykańskich firm wydaje się zatem rezygnacja ze stosowania ostrych podziałów i prezentacja tych firm, które w jakiś sposób zaznaczyły swoją obecność, w którejkolwiek z wymienionych grup.

Jak to wyżej powiedziano, firma, która pod względem rocznego dochodu brutto w wysokości 582 000 000\$ zajmuje pierwsze miejsce, jest *Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom* z Nowego Yorku (8 pod względem dochodu na partnera w wysokości 820 000\$ rocznie).

Wobec tego, że firma ta zatrudnia 968 prawników (227 partnerów) posiada ona stosunkowo sformalizowany system sprawowania zarządu. Zarząd ten znajduje się w rękach 15-osobowego Komitetu Administracyjnego (*Administrative Committee*). Do jego kompetencji należy sprawowanie bieżącego zarządu firmą, a ponadto ustalanie zasad podziału zysku wypracowanego przez spółkę. Zasady te są przedstawiane zgromadzeniu partnerów, ale nie są poddawane pod głosowanie. Ostateczna decyzja podejmowana jest przez Komitet. Analogicznie ustala się sposób wynagradzania *associates*, z tym, że rekomendacje przedstawiane są przez specjalnie powołany tzw. *Associates Committee*. Decyzji wszystkich współników pozostawiona jest natomiast kwestia promocji na stanowisko wspólnika lub też przyjęcie wspólnika przechodzącego z innej firmy.

Skadden swoją reputację zdobył w latach 70-tych i 80-tych prowadząc głośne i prestiżowe sprawy gospodarcze, jak między innymi przejęcie w 1979 r. *Belridge Oil* przez *Shell Oil*, czy też połączenie *RIR Nabisco* i *Time Warner*. Dzisiaj również przeprowadzanie transakcji polegających na łączeniu się podmiotów gospodarczych lub ich przejmowaniu (tzw. *mergers and acquisitions*) stanowi pokaźną część praktyki *Skadden*, ale na czoło wysuwa się przede wszystkim prawo finansowe (gł. bankowe i podatkowe), prawo upadłościowe, prowadzenie procesów sądowych, prawo antymonopolowe, prawo pracy, prawo własności intelektualnej, a także sprawy związane z obrotem nieruchomościami.

Nowo przyjmowanym *associates* oferuje się wyjątkowo korzystne warunki płacowe, które wahają się od 85 000\$

rocznie (pierwszy rok zatrudnienia) do 168 000\$ (siódmy rok zatrudnienia). Jest to zapewne jedna z form rekompensaty za to, że *Skadden* oferuje niewielkie szanse promocji na stanowisko partnera: w latach 1977–1983 zaledwie 19% przyjętych *associates* osiągnęło pozycję partnera. *Skadden* znany jest także z tego, że nie zapewnia żadnego sformalizowanego programu szkolenia, ale przydziela *associates* do określonych departamentów, gdzie uczą się pracując pod nadzorem jednego z partnerów.

Nie ulega wątpliwości, że *Skadden* jest jedną z najbardziej renomowanych i prestiżowych firm nie tylko na obszarze jurysdykcji nowojorskiej, ale także w skali całego kraju. Składa się na to szereg wymiernych czynników takich, jak wysokość rocznego dochodu brutto, który stawia firmę na pierwszym miejscu w rankingu najlepszych amerykańskich firm prawniczych, ale także niewymierne czynniki takie, jak wyjątkowo kompleksowy charakter prowadzonych spraw, wysoki poziom świadczonych usług, a także duża ilość pracy wykonywanej *pro bono*.

Drugą pod względem wielkości uzyskiwanego rocznego dochodu brutto (546 000 000\$), ale za to pierwszą pod względem ilości zatrudnionych prawników jest chicagowska firma *Baker & McKenzie*. Nie ulega wątpliwości, że jest to największa międzynarodowa firma prawnicza na świecie. Posiada 50 przedstawicielstw w 28 krajach i zatrudnia 1642 prawników, z których większość jednak nie posiada obywatelstwa amerykańskiego. Polityka firmy w tym przedmiocie odróżnia *Baker & McKenzie* od innych amerykańskich firm prawniczych, które z reguły nie zezwalają,

aby obcokrajowcy otrzymywali status partnera w firmie. Ciekawe rozwiązanie przyjęto w tym zakresie w siedzibie firmy w Chicago, gdzie prawnicy mogą najpierw otrzymać status partnera tego przedstawicielstwa, a później status partnera *Baker & McKenzie* w skali międzynarodowej.

Bardzo często pod adresem firmy padają nie pozbawione racji zarzuty, że jej ekspansja międzynarodowa przypomina franchising³, z drugiej jednak strony należy pamiętać, że globalny system zarządu daje szansę każdemu partnerowi do decydowania o najbardziej istotnych aspektach polityki firmy. Wszyscy partnerzy *Baker & McKenzie* spotykają się bowiem, co roku w innym mieście świata, dla podjęcia najważniejszych decyzji dotyczących rozwoju firmy. Spotkania te, jak żartobliwie skomentował to jeden z partnerów, przypominają obrady Rady Bezpieczeństwa ONZ. Mają one jednak na celu podjęcie tylko najważniejszych strategicznych decyzji, a firma posiada stały organ, który koordynuje jej prace i sprawuje ogólne kierownictwo. Organem tym jest Komitet Polityczny (*Policy Committee*), w skład którego wchodzi reprezentanci każdego z 50 przedstawicielstw firmy na świecie. Bieżąca administracja znajduje się w rękach Komitetu Zarządzającego (*Executive Committee*), wybieranego przez Komitet Polityczny na okres 3 lat. W skład tego Komitetu wchodzi zarówno partnerzy amerykańscy, jak i ci spoza Stanów Zjednoczonych. Oprócz tego firma posiada także Komitet Finansowy (*Financial Committee*), opracowujący zasady podziału zysku.

Należy pamiętać, że ww. przedstawiona struktura zarządu różni się zasadniczo

od formy, w jakiej zorganizowane są przedstawicielstwa lokalne. Na tym szczeblu działają przede wszystkim komitety administracyjne, jednak tam gdzie liczba partnerów nie przekracza 12 funkcje zarządu sprawowane są kolegialnie przez wszystkich z nich.

Pomimo tego jednak, że przedstawicielstwa *Baker & McKenzie* współpracują ze sobą, każde z nich różni się zasadniczo tak pod względem struktury organizacyjnej, jak i charakteru pracy. Dotyczy to nawet biura firmy w Chicago, gdzie, dla przykładu, departament procesowy jest „firmą w firmie”, w swoim własnym zakresie podejmującą decyzje dotyczące zatrudnienia i wynagrodzenia. Do pewnego stopnia podobną swobodą cieszą się także inne departamenty (np. departament prawa własności intelektualnej, prawa gospodarczego, a szczególnie papierów wartościowych, departament handlu międzynarodowego, a także podatkowy).

W porównaniu do *Skadden, Baker & McKenzie* należy do tych firm, które ciągle starają się realizować zasadę „promocji do partnerstwa”, czego wyrazem jest bardzo wysoki procent tych, którzy taki awans otrzymują (w latach 1978–1984 67% nowo przyjętych *associates* zostało partnerami firmy). To zapewne, a także stosunkowo wysokie zarobki (wahające się od 65 000 do 70 000\$ plus premia na pierwszym roku zatrudnienia) sprawiają, że wielu młodych prawników podejmuje zatrudnienie w firmie pomimo braku atrakcyjnego programu szkoleniowego.

Nie ulega kwestii, że bardzo złej prasy dostarczyły firmie dwa incydenty, z których jeden miał miejsce w roku akademickim 1989–1990, zaś drugi w 1994 r.

Dotyczyły one, najogólniej mówiąc, dyskryminacji rasowej i seksualnej, jakiej dopuścili się partnerzy firmy. Stawały one poważny cios dla firmy cieszącej się bardzo dobrą reputacją, dla firmy, która była niewątpliwym pionierem międzynarodowej ekspansji firm prawniczych i nie tylko dużo wcześniej niż inne amerykańskie firmy prawnicze przewidziała internacjonalizację międzynarodowej ekonomii, ale także potrafiła z tego skorzystać.

Również chicagowską firmą, ale oferującą zupełnie inny styl pracy jest *Kirkland & Ellis*. Z dochodem na partnera (800 000\$ rocznie) znacznie przewyższającym osiąganym przez największe chicagowskie firmy, takie jak *Mayer, Brown & Platt*, czy też *Sidley & Austin*, *Kirkland & Ellis* może nie tylko śmiało współzawodniczyć z najlepszymi firmami nowojorskimi, ale także oferuje nowojorski styl pracy dla tych, którzy chcą żyć i pracować w Chicago.

Firma zorganizowana jest, jak to już wyżej powiedziano, jako *partnership including professional corporation* (spółką cywilną, której jednym ze wspólników jest korporacja zawodowa). *Kirkland*, podobnie jak wiele innych chicagowskich firm, posiada dwa rodzaje partnerów: udziałowców (*equity partners*) oraz partnerów nie będących udziałowcami firmy (*non-equity partners*). Ci ostatni nie uczestniczą w podziale zysku, ale otrzymują pensję i premię w zależności od wypracowanego dochodu. Nie uczestniczą oni także w sprawowaniu zarządu firmą. Najważniejsze decyzje w firmie podejmowane są bowiem przez komitet złożony z 16 *equity partners*, który funkcjonuje raczej jak zarząd (*board of directors*) niż jak zgromadzenie wspólni-

ków. Sprawia to, że firma często naraża się na zarzut, że działa jak przedsiębiorstwo gospodarcze, a nie jak firma prawnicza. Niektórzy członkowie ww. komitetu są powoływani na stałe, tworząc Komitet Administracyjny (*Administrative Committee*), który zajmuje się prowadzeniem bieżącego zarządu firmą.

Znamienną cechą *Kirkland & Ellis*, odróżniającą ją od innych chicagowskich firm, jest to, że pomimo swoich rozmiarów (zatrudnia 401 prawników, z czego 93 to partnerzy) nie jest ściśle podzielona na departamenty, ale raczej na znacznie mniej rygorystycznie wyodrębnione sekcje, które specjalizują się w konkretnych gałęziach prawa. Pozwala to firmie szybko reagować na zmieniające się potrzeby rynku. Imponująca jest lista klientów *Kirkland*: od *American Express*, *Xerox*, *Western Union International* poczynając na *General Motors*, *Motoroli* i *Amoco* kończąc.

Największą część praktyki *Kirkland* zajmują sprawy procesowe (pracuje nad nimi 115 prawników firmy, czyli 1/4 wszystkich zatrudnionych). Tutaj też *Kirkland* przygotowała wyjątkowo dobry program treningowy dla młodych *associates*, który obejmuje wykłady prowadzone przez członków *National Institute for Trial Advocacy*, a ponadto ćwiczenia prowadzone w specjalnie w tym celu zaprojektowanej sali sądowej. Podkreślenia wymaga, że *Kirkland* jako jedna z nielicznych firm, posiada system corocznej oceny *associates* dokonywanej przez partnerów. Od jej wyników zależy nie tylko wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, ale także możliwość awansu na stanowisko partnera. Wobec tego, że wyniki oceny są jawne pozwala to *associates* właściwie ocenić ich szanse

na pozostanie w firmie. Nie można nie-stety ustalić, jak duży jest procent tych, którzy na przestrzeni ostatnich lat zostali partnerami, jako że dane te nie są przez firmę udostępniane.

Na zakończenie wypada stwierdzić, że *Kirkland & Ellis*, założona w 1908 r., należy do jednej z najstarszych i najbardziej prestiżowych firm w Stanach Zjednoczonych, a także poza granicami.

Jak to już wyżej zostało powiedziane, *Kirkland* jest znana w środowisku prawniczym ze swojego programu szkoleniowego dla młodych *associates*, ale tak naprawdę największe zasługi, nie tylko jeśli chodzi o program szkoleniowy, ale o wykształcenie całego systemu na nim opartego, przypisuje się firmie *Cravath, Swaine & Moore* z Nowego Yorku. System *Cravath*'a, o którym wyżej wspomniano, znalazł licznych naśladowców i zdaniem wielu legł u podłoża powstania nowoczesnej amerykańskiej firmy prawniczej.

Najogólniej mówiąc, system ten jest metodą nauczania młodych *associates*, polegającą na tym, że są oni przydzielani na okres od 15 do 18, a nawet 24 miesięcy do pracy w grupie składającej się z jednego lub kilku partnerów i kilku starszych *associates*. Wobec tego, że w firmie wyodrębnione są 4 departamenty, plan szkolenia przewiduje okresowe transfery *associates* mające umożliwić im zdobycie doświadczenia we wszystkich gałęziach prawa, w których firma się specjalizuje. System ten, bardzo przypominający strukturę aplikacji, w jakich uczestniczy absolwent prawa w Polsce, w odczuciu wielu uchodzi za nadmiernie sformalizowany. Podkreśla się wyjątkowo silny związek, jaki w tym układzie powstaje między *associate*

a partnerem. Tylko partner dokonuje przydziału pracy, a zatem profil prowadzonej przez niego praktyki ma decydujące znaczenie dla charakteru doświadczeń zdobywanych przez *associate*. Partner decyduje nie tylko o charakterze tejże pracy, ale także o jej ilości, a zwłaszcza na to, że przeciętna ilość *billable hours* wynosi dla *associate* w firmie *Cravath* ok. 3 000 godzin rocznie, partner ma wpływ na ogromną część jego życia. W takim układzie dużego znaczenia nabiera osobowość partnera. Nie należy zapominać także, że to partner dokonuje weryfikacji pracy *associate*, a zatem od niego zależy ewentualna promocja młodego prawnika. Pamiętajmy, że to właśnie nadzieja na tę promocję skłoniła go do podjęcia pracy w firmie.

W literaturze wielokrotnie podkreślano zalety tej metody, nie zawsze jednak *Cravath System* zyskuje sobie uznanie młodych prawników, którzy jednak mówiąc o tym, zastrzegają sobie anonimowość⁴.

Założona na początku XIX wieku, *Cravath* uchodzi za jedną z najstarszych amerykańskich firm prawniczych. Nie może być jednak wątpliwości, że to Paul *Cravath* był tym, który na początku tego stulecia zapewnił firmie jej obecną pozycję. Stało się to nie tylko dzięki stworzonemu przez niego systemowi szkolenia, chociaż na pewno nie pozostało to bez wpływu na rozwój firmy. Jak to zostało wyżej powiedziane, to właśnie *Cravath* był zdecydowany budować prestiż firmy, a nie prestiż poszczególnych jej partnerów, skupiać klientów wokół firmy, a nie wokół poszczególnych partnerów, zatrudniać najlepszych adeptów szkół prawniczych i po upływie pewnego okresu dopuszczać ich do udziału

w zyskach firmy. Trudno spierać się obecnie, czy słusznie przypisuje się Paulowi Cravath'owi tak duże zasługi na polu powstania tej koncepcji, ale bez wątplenia on właśnie był pierwszym, który jasno wyartykułował jej założenia i wprowadził je w życie.

W odróżnieniu od wielu nowojorskich firm, *Cravath*, pomimo tego, że zatrudnia 262 prawników (69 partnerów), nie posiada żadnego sformalizowanego systemu sprawowania zarządu. Partnerzy firmy uczestniczą w nieformalnych cotygodniowych spotkaniach, a ponadto w organizowanych dwa razy do roku zgromadzeniach partnerów, mających na celu omówienie najważniejszych spraw związanych z polityką firmy, a ponadto z ustaleniem zasad podziału zysku. Spotkaniom tym przewodniczy dwóch partnerów tzw. *presiding partner* oraz *deputy presiding partner*, których kadencja jest nieograniczona w czasie. Sprawami związanymi z zatrudnianiem nowych prawników, a także sprawami *associates* zajmuje się trzech partnerów zarządzających, tzw. *managing partners*, których kadencja jest 3-letnia.

Zgodnie z rankingiem *The American Lawyer*, firma *Cravath* znajduje się na 23 miejscu pod względem rocznego dochodu brutto, wynoszącego 86 000 000\$, ale na 2, jeśli chodzi o dochód przypadający na jednego partnera (1 225 000\$ rocznie). Ma opinię firmy ekskluzywnej i drogiej. Może zatem zdumiewać, że dużą wagę przywiązuje do pracy *pro bono* i pod tym względem należy do najlepszych firm w kraju.

Główną część praktyki *Cravath* zajmuje prawo spółek (korporacji), ale firma prowadzi także sprawy procesowe. Znakiem czasów jest to, że struktura

klientów firmy jest bardzo zróżnicowana i sprawy żadnego z nich nie przedstawiają więcej niż 5% całości jej interesów.

W tym miejscu nieco uwagi należy poświęcić innej niezwykle prestiżowej nowojorskiej firmie, która mimo tego, że dopiero od trzydziestu lat istnieje na amerykańskim rynku (założona w 1965 r.), zdołała osiągnąć tak silną pozycję, że nawet w dzisiejszych trudnych ekonomicznie czasach pozwala sobie odrzucać klientów jeśli nie spełniają jej oczekiwań, co do stopnia trudności lub kompleksowości problemów, z jakimi się zgłaszają.

Firma *Watchell, Lipton, Rosen & Katz*, bo o niej tu mowa, działa w formie spółki cywilnej (*partnership*), ale umowa spółki nigdy nie została sporządzona w formie pisemnej (sic!). Nigdy też nie powołano żadnego stałego organu zarządzającego firmą i ustalającego jej politykę. Może to zdumiewać gdy się zważy, że firma zatrudnia 109 prawników (z czego aż 57 to partnerzy). *Watchell* działa na podstawie porozumienia i zgody tychże partnerów, formalne głosowania należą jednak do rzadkości. Nie ma też żadnych regularnych spotkań partnerów, za wyjątkiem corocznych zgromadzeń, które i tak mają bardzo nieformalny przebieg. Bieżąca administracja firmy znajduje się w rękach 5-osobowego Komitetu Administracyjnego (*Administrative Committee*), który nie jest w sposób formalny wybierany, a jego członkowie sprawują swoje funkcje przez czas nieoznaczony. W skład tego komitetu wchodzi między innymi partnerzy-założyciele firmy, co jest ewenementem, a zatem przede wszystkim: Herb Watchell, Marty Lipton oraz Leon Rosen. Dodać należy, że firma ma opinię najlepiej zarządzanej w Nowym Yorku.

W zgodzie z nieformalną strukturą organizacyjną, *Watchell*, w przeciwieństwie do *Cravath*, nie przeprowadza żadnego sformalizowanego programu szkoleniowego dla *associates*. Nowo zatrudniany prawnik ma „uczyć się pracując” pod nadzorem jednego z partnerów. W ocenie wielu nie jest to korzystny układ, ale być może rekompensują to stosunkowo wysokie zarobki oferowane *associates* (do 110 000\$ wraz z premią na pierwszym roku zatrudnienia) oraz uczciwość, z jaką firma informuje o szansach na otrzymanie promocji, umożliwiając podjęcie odpowiednich decyzji przez tych, których szanse są niskie. Na marginesie stwierdzić należy, że w latach 1980–1986 41% nowo przyjętych *associates* uzyskało promocję, co stanowi stosunkowo wysoki procent, jak na firmę tej klasy.

Okoliczności powyższe, a szczególnie niezwykle sposób sprawowania zarządu, jak na firmę o tych rozmiarach, byłyby wystarczającą przyczyną dla wspomnienia tej firmy w niniejszych rozważaniach. Jest jednak jeszcze jedna bardzo istotna kwestia, ta mianowicie, że *Watchell*, *Lipton*, *Rosen & Katz* z dochodem na partnera w wysokości 1 400 000\$ rocznie zajmuje 1 miejsce na liście *The American Lawyer* (warto odnotować, że pod względem rocznego dochodu brutto firma znajduje się dopiero na 62 pozycji). Wszystko jednak ma swoją cenę, i w tym przypadku jest nią między innymi ilość pracy, jaką obciążeni są prawnicy firmy. Nie jest czymś nienormalnym to w szczególności, że partnerzy pracują do godziny drugiej albo trzeciej rano, a przeciętny dzień pracy kończy się o godzinie dwudziestej drugiej. Średnia ilość *billable hours* wynosi ok. 3 000

rocznie, co bynajmniej nie oznacza, że istnieją tutaj jakieś wymogi formalne, jednak bez tego trudno być „członkiem drużyny”. Drugą stroną tego samego medalu jest to, że *Watchell* uchodzi za firmę bardzo drogą. W przypadku jednak, kiedy klient kwestionuje wysokość przedstawionego rachunku proszony jest o to, aby zapłacił tyle, ile jego zdaniem praca była warta (i więcej nie wracał)⁵.

Ostatnią nowojorską firmą, która godna jest krótkiej wzmianki jest *Cahill Gordon & Reindel*. Zajmuje ona 57 miejsce w ogólnej klasyfikacji (pod względem rocznego dochodu brutto w wysokości 117 000 000\$), 3 pod względem dochodu przypadającego na partnera (w wysokości 1 200 000\$ rocznie) i 1 pod względem rentowności. Firma działa w popularnej formie *partnership including professional corporation* i jest zarządzana przez 4-osobowy komitet, który przede wszystkim zajmuje się ustalaniem zasad podziału zysku. O przyjęciu nowych partnerów decyduje zgromadzenie wszystkich współników. Taka struktura jest charakterystyczna dla większości dużych amerykańskich firm prawniczych. Nie to zatem decyduje o pewnej odmienności *Cahill* w porównaniu z innymi, nie tylko nowojorskimi, firmami. Obserwując *Cahill* można bowiem dojść do przekonania, że jest to raczej zbiór mniejszych autonomicznych firm zorganizowanych wokół silnego partnera, niż tradycyjna spółka prawnicza. Oznacza to, że nie ma silnego bodźca, który skłaniałby do identyfikowania się z firmą, pracowania na jej dobre imię. Niektórzy autorzy wyrażają opinię, że w *Cahill* „partnerzy bardziej troszczą się o zyski niż o potrzeby firmy. Biorą pieniądze i je dzielą”⁶. Jak bardzo trafne

jest to stwierdzenie dowodzić może to, że firma mieści się w budynku nieadekwatnym do jej potrzeb, używa przestarzałego oprogramowania komputerowego, nie ma wystarczającej obsługi sekretarskiej itp. Zbędne będzie zapewne wyjaśnienie, że firma nie zapewnia żadnego programu szkoleniowego, zaś w latach 1978–1984 zaledwie 9% *associates* zostało partnerami. Wydaje się, że taka jest właśnie cena bycia firmą o najwyższej rentowności w Stanach Zjednoczonych.

Wyżej wyrażone krytyczne uwagi pod adresem firmy nie mogą jednak przesłaniać faktu, że jest to ciągle jedna z najbardziej prestiżowych firm w Stanach Zjednoczonych, zaś do jej klientów należą między innymi duże stacje telewizyjne CBS, NBC, CNN, a ponadto *Time-Warner*, *New York Times*, *Wall Street Journal*, a także *Washington Post*.

Zupełnie inny styl pracy oferuje waszyngtońska firma *Arnold & Porter*. Założona w późnych latach 40-tych, od początku swojego istnienia była ściśle związana z kołami rządowymi. Mówiło się, że jest to enklawa Nowego Ładu Prezydenta Roosevelta. Do tej pory panuje w firmie przekonanie, że jeszcze nadejdą czasy, gdy będzie ona odgrywać istotną rolę polityczną. Nawet dzisiaj trudno zresztą stwierdzić, że firma nie odgrywa żadnej roli politycznej. Wyrazem tego jest z jednej strony obecność firmy na arenie międzynarodowej (dla przykładu, to prawnicy *Arnold* nadzorowali przebieg wyborów w Nikaragui), zaś z drugiej strony permanentna współpraca z rządem w zakresie sporządzania i opiniowania projektów aktów normatywnych.

Arnold & Porter zatrudniająca 329 prawników nie jest największą waszyng-

tońską firmą, wyprzedza ją bowiem *Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld* z liczbą zatrudnionych prawników znacznie przekraczającą 400. W odczuciu wielu jednak to właśnie *Arnold* uchodzi za najbardziej szacowną waszyngtońską firmę prawniczą, i to bynajmniej nie tylko z uwagi na swoje rządowe koneksje.

Swoją prestiż firma budowała uczestnicząc w wielu niezwykle ważnych dla rozwoju amerykańskiego konstytucjonalizmu sprawach, w tym między innymi występując przed Sądem Najwyższym w sprawie *Gideon v. Wainwright*, w której to po raz pierwszy SN stwierdził, że oskarżony, którego nie stać na obrońcę w procesie karnym, musi mieć zapewnioną obronę z urzędu. W latach 50-tych, w okresie McCarthyzmu *Arnold & Porter* występował w obronie przedstawicieli nauki i rządu. Obecnie praktyka firmy jest bardzo szeroka i obejmuje przede wszystkim takie gałęzie prawa, jak prawo spółek, antymonopolowe, międzynarodowe (*Arnold* posiada dużą międzynarodową praktykę i przedstawicielstwa w Tokio, Budapeszcie, Moskwie, a nawet Istanbule), bankowe, a także prawo własności intelektualnej. Największy w firmie jest jednak departament procesowy, w którym zatrudnionych jest 155 prawników, a zatem około 1/3 ogólnej liczby zatrudnionych. W większości prowadzonych przez siebie procesów *Arnold* reprezentuje dużych instytucjonalnych klientów, takich jak Czerwony Krzyż, czy też *State Farm Insurance*. Dużym klientem *Arnold* jest też *Phillip Morris* w sprawach tytoniowych, ale firma zezwała, aby poszczególni prawnicy w nich nie występowali jeżeli stoi to w sprzeczności z ich osobis-

tymi przekonaniami. Imponująca jest w tym zakresie ilość spraw prowadzonych przez firmę *pro bono*.

Jeśli chodzi o formę zarządu, *Arnold & Porter* niewiele różni się od innych amerykańskich firm prawniczych. Firma kierowana jest bowiem przez jednego z partnerów zwanego *managing partner* oraz komitet zarządzający (*Executive Committee*), który składa się z 9 członków wybieranych na 3-letnią kadencję, przy czym 1/3 składu zmienia się corocznie. Nominacji członków komitetu dokonuje zgromadzenie wspólników, do którego kompetencji pozostawiono także decydowanie o przyjęciu nowych partnerów. Zasady podziału zysku ustalane są w drodze skomplikowanego procesu, w którym małe grupy partnerów znajdujące się na tym samym poziomie wynagrodzenia ustalają procent udziału w zysku tych, którzy znajdują się na odpowiednio niższym szczeblu (średni profit przypadający na partnera w 1994 r. wynosił 390 000\$ rocznie, co stawia firmę na 53 pozycji w skali kraju). *Arnold* powołał także specjalny komitet zajmujący się oceną postępów i wysokością wynagrodzenia *associates*.

Odnosnie *associates* stwierdzić należy, że w przeszłości istniał *Arnold & Porter Institute*, w ramach którego organizowane były wykłady na temat historii firmy, struktury klientów, a przede wszystkim wykłady z zakresu tych gałęzi prawa, w których firma się specjalizowała. Nowsze źródła nie potwierdzają istnienia tego instytutu oraz istnienia jakiegokolwiek programu szkoleniowego. Ani to jednak, ani też stosunkowo niskie zarobki w porównaniu na przykład z firmami nowojorskimi (70 000–90 000\$ rocznie), nie zmieniają faktu, że *Arnold*

jest nadal ziemią obiecaną dla wielu młodych adeptów nauk prawnych i zatrudnia tylko studentów z najlepszymi wynikami.

Na zakończenie tej krótkiej prezentacji warto wspomnieć trzy kalifornijskie firmy prawnicze, które nie tylko zaznaczyły swoją obecność na obszarze tego stanu, ale także na terenie całego kraju.

Pierwsza z nich, *O'Melveny & Myers* to, obok *Latham & Watkins* oraz *Gibson, Dunn & Crutcher*, jedna z najbardziej prestiżowych firm prawniczych w Los Angeles. Pod względem wielkości firma ta, zatrudniająca 538 prawników, znajduje się dopiero na 2 miejscu wśród firm kalifornijskich (po *Gibson, Dunn & Crutcher*), na 3 pod względem osiąganego rocznego dochodu brutto (257 000 000\$, co daje jej 11 miejsce w kraju), ale za to na 1 pod względem dochodu przypadającego na partnera (605 000\$ rocznie, 16 pozycja w kraju).

W okresie stagnacji ekonomicznej w połowie lat 80-tych, *O'Melveny* była tą firmą, która zasadniczo zmieniła strukturę zatrudnienia wprowadzając, obok partnerów i *associates*, tzw. specjalnego doradcę (*special counsel*), dla wszystkich tych, którzy nie otrzymali awansu po zakończeniu siedmiu lat pracy w charakterze *associate*. Choć wielu wydawało się to kontrowersyjne, dzięki temu oraz dzięki zamrożeniu płac *associates*, *O'Melveny* uniknął dużych redukcji miejsc pracy, co było udziałem wielu firm prawniczych w tym okresie.

Z uwagi na dużą ilość zatrudnionych prawników firma zarządzana jest w sposób bardzo sformalizowany. Na jej czele stoi 10-osobowy Komitet Zarządzający (*Management Committee*), który nie tylko zajmuje się bieżącym zarządem, ale

także podejmuje najważniejsze decyzje związane z polityką firmy, z wyjątkiem decyzji dotyczących podziału zysku, te bowiem zastrzeżone są do kompetencji 18-osobowego komitetu złożonego z najstarszych partnerów firmy. Bardzo sformalizowany jest sam sposób wyłaniania partnerów zasiadających w Komitecie Zarządzającym. Jego Przewodniczący (*Chairman of the Management Committee*) wyłania tzw. Komitet Selekcyjny (*Selection Committee*), którego zadaniem jest rekomendowanie osób mogących w nim zasiadać. Ponieważ nigdy nie zakwestionowano rekomendacji dokonanych przez Komitet Selekcyjny, stwierdzić można, że rekomendacja ta równa się nominacji na stanowisko członka Komitetu Zarządzającego. Kadencja członków Komitetu jest 3-letnia, przy czym co rok następuje wymiana 1/3 części składu. Nikt z wyjątkiem przewodniczącego nie może zasiadać w Komitecie przez okres dłuższy niż dwie kadencje.

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku zarządu, firma jest rygorystycznie podzielona na departamenty, z których największy to departament procesowy (92 prawników) oraz departament gospodarczy (78 prawników). Pierwszy z wymienionych jest szczególnie dochodowy, bowiem do jego klientów należy m.in. *Exxon* (firma prowadziła i dotąd prowadzi sprawę rozlewu ropy przez tankowiec *Exxon Valdez*). Wśród innych klientów firmy są takie korporacje, jak *General Motors Corporation*, czy *IBM Corp.*

Zupełnie wyjątkową cechą *O'Melveny* jest to, że w odróżnieniu od innych firm, uprawnia ona *associates* po drugim roku zatrudnienia do uczestniczenia w zysku

firmy w pewnym ograniczonym zakresie. Przyznana im zostaje mianowicie pewna ilość „jednostek”, którym przypisana jest kwota zysku. Ilość przyznanych jednostek zależy od oceny, jakiej dokonuje kolejny komitet powoływany dla tego właśnie celu (*Associate Review Committee*).

Firma nie zapewnia, żadnego programu szkoleniowego, ale umożliwia *associates* przechodzenie z jednego departamentu do drugiego albo co 12 miesięcy, albo też w systemie 10-tygodniowym, co bez wątpienia stwarza im szansę dobrego poznania tych dziedzin prawa, w których firma się specjalizuje. Niestety nieduża liczba *associates* ma szansę otrzymania promocji (w latach 1979–1985 16% zostało partnerami), ale zawsze może zostać w firmie jako *special counsel*.

Inną interesującą kalifornijską firmą oferującą jednak zupełnie inny styl pracy jest *Gibson, Dunn & Crutcher*. Firma ta znajduje się na 6 miejscu w kraju pod względem rocznego dochodu brutto w wysokości 278 000 000\$, zaś roczny dochód przypadający na partnera w wysokości 520 000\$ stawia ją na 20 pozycji.

Gibson, Dunn & Crutcher, zatrudniający 550 prawników, jest największą kalifornijską firmą i jedną z największych w kraju. Właśnie z uwagi na te rozmiary zadziwiający jest brak rygorystycznie wyodrębnionych departamentów. W ich miejsce występują mniej lub bardziej sformalizowane grupy prawników, specjalizujących się w danych gałęziach prawa. W odróżnieniu od innych dużych kalifornijskich firm, a w szczególności w odróżnieniu od *O'Melveny & Mayers*, *Gibson* jest także zadziwiająco otwarty

jeśli chodzi o pozycję finansową firmy, decyzje podejmowane przez władze firmy, dotyczące wysokości wynagrodzenia *associates* oraz partnerów, a nawet dokładne zasady, według których podział ten następuje.

Nie zmienia to jednak faktu, że firma zarządzana jest w sposób sformalizowany. Na jej czele stoi 15-osobowy *Executive Committee*, który jest odpowiedzialny za wszelkie sprawy związane z polityką firmy. Kadencja Komitetu jest nieograniczona w czasie, zaś w jego skład wchodzi partnerzy posiadający największe udziały w firmie. Podkreślić należy, że członkostwo w Komitecie zależy jest tylko od wysokości tych udziałów i nie jest przedmiotem głosowania przez wszystkich partnerów firmy. *Executive Committee* wyłania ze swojego grona 3-osobowy Komitet Zarządzający (*Management Committee*), który sprawuje bezpośredni zarząd firmą. Jego kompetencje obejmują takie sprawy jak: opracowywanie strategicznych planów rozwoju, przygotowywanie rekomendacji odnośnie polityki firmy dla *Executive Committee*, a także nadzorowanie działań podejmowanych przez inne organy firmy, w tym między innymi przez *Compensation Committee* (Komitet ds. Wynagrodzeń) zajmujący się ustalaniem wysokości uposażenia dla *associates*, a także rekomendowaniem niektórych z nich na stanowisko partnera firmy. Decyzje odnośnie partnerstwa podejmowane są w drodze głosowania przeprowadzanego odrębnie w ramach *Executive Committee* i zgromadzenia wszystkich partnerów firmy.

Gibson uchodzi za firmę prowadzącą niezwykle szeroki zakres spraw, jednak najsilniejszą jej stroną są chyba sprawy

procesowe, w których reprezentuje m.in. takich klientów jak *Wall Street Journal*, *Time*, *Los Angeles Times*, czy też *Disney*.

Firma znana jest z tego, że oferuje *associates* dobry program szkoleniowy. Z drugiej jednak strony pojawiają się głosy, że ani ten program, ani też możliwość interesującej pracy nie rekompensuje faktu, że *associates* nie są obciążani sprawami wymagającymi od nich dużej samodzielności i odpowiedzialności, a ich praca, szczególnie w pierwszych latach zatrudnienia, ogranicza się do przeprowadzania różnego typu prac badawczych⁷.

Przeciętna wysokość wynagrodzenia *associates* nie odbiega od innych amerykańskich firm prawniczych i kształtuje się na poziomie ok. 75 000\$ rocznie dla zatrudnionego na pierwszym roku.

Również kalifornijską firmą, która wymaga krótkiej chociażby wzmianki, jest *Brobeck, Phleger & Harrison*. Z rocznym dochodem brutto w wysokości 157 000 000\$ oraz dochodem przypadającym na partnera w wysokości 425 000\$ firma ta należy bez wątpienia do najbardziej dochodowych firm prawniczych. Niedawno magazyn *Venture* uznał, że *Brobeck* jest 8 w kraju, a 1 w Kalifornii firmą obsługującą najbardziej dochodowe i ekskluzywne korporacje amerykańskie. Wśród jego klientów wymienić można takich potentatów jak: *Union Oil*, *Mercedes*, *Nintendo* (prawo antymonopolowe), *Shell Oil* (prawo ochrony środowiska), *Homestead Savings* (prawo papierów wartościowych), a także *Getty family trust* (fundusze powiernicze). Wydaje się jednak, że swoją reputację *Brobeck* zdobył obsługując duże procesy ubezpieczeniowe (ostatnio wygrał bar-

dzo szeroko komentowany w prasie proces dla *Fibreboard*).

Pomimo tego, że *Brobeck* należy bez wątpienia do największych amerykańskich firm prawniczych, nie jest zarządzany w sposób równie sformalizowany, co na przykład *Gibson, Dunn & Crutcher*. Co więcej, jest zarządzany w sposób bardziej demokratyczny, jako że wszystkie najważniejsze decyzje pozostawione zostają do rozstrzygnięcia zgromadzeniu wspólników. Oczywiście nie oznacza to, że firma nie posiada Komitetu Zarządzającego (*Management Committee*), który przedkłada zgromadzeniu wspólników rekomendacje dotyczące wszystkich ważnych decyzji dotyczących firmy, czy też Komitetu ds. Wynagrodzenia (*Compensation Committee*), który rekomenduje optymalną wysokość wynagrodzenia dla *associates* oraz kandydatów na partnerów wyłonionych spośród tego grona. Jedynym jednak organem uprawnionym do podjęcia wiążących decyzji w ww. sprawach jest zgromadzenie wspólników, przy czym każdy partner głosuje według ilości posiadanych w firmie udziałów. Na marginesie stwierdzić można, że wysokość tych udziałów rekomendowana jest przez 5-osobowy Komitet Selekcyjny (*Selection Committee*), który przedstawia swoje propozycje bezpośrednio zgromadzeniu wspólników.

Gibson, Dunn & Crutcher znany jest ze swojego programu szkoleniowego dla *associates*. Dla obsługi tego programu firma zatrudnia permanentnie dwóch pracowników administracyjnych. Szkolenie rozpoczyna 2-tygodniowe spotkanie robocze, głównie koncentrujące się na prawie gospodarczym. Następnie każda wyłoniona grupa praktyczna odbywa

cotygodniowe spotkania, na których prowadzone są wykłady oraz omawiane bieżące sprawy, w których firma jest zaangażowana. Uzupełnieniem powyższego są coroczne 3-dniowe spotkania szkoleniowe, organizowane równoległe ze zgromadzeniem wspólników. Podkreślić należy, że wielu partnerów firmy działa w ramach *National Institute for Trial Advocacy*, zajmującego się przeprowadzaniem wykładów, szkoleń i zajęć symulacyjnych w zakresie prawa procesowego. Wszystko to na pewno sprawia, że młodzi *associates* chętnie rozpoczynają pracę w firmie, pomimo tego, że w porównaniu z innymi firmami nie oferuje ona wysokich zarobków (65 000\$ rocznie dla zatrudnionego na pierwszym roku).

Gibson, Dunn & Crutcher zamyka krótką prezentację amerykańskich firm prawniczych.

Przedstawione firmy, pomimo wielu podobieństw, różnią się zasadniczo nie tylko pod względem formalnym (struktur organizacyjnych, zasad sprawowania zarządu i kontroli), ale nawet pod względem stylu i atmosfery pracy. W pewnym sensie stanowi to zaprzeczenie twierdzeń, jakoby powstanie firmy prawniczej skomercjalizowało zawód adwokata, a jej istnienie było nie do pogodzenia z koncepcją tego zawodu, jako zawodu wolnego. Mało odkrywcza, ale słuszna będzie uwaga, że podobnie jak wiele innych procesów, tak i powstanie i wykształcenie się firmy prawniczej w jej obecnym kształcie, jest zjawiskiem złożonym i zawiera w sobie zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. O negatywnych konotacjach była już mowa wielokrotnie. Jednym z tych pozytywnych jest bez wątpienia ogromny wzrost jakości świadczonych usług prawnych

i w konsekwencji wzrost jakości stosowania prawa. Może zatem, pamiętając oczywiście, że z uwagi na pewne prawne ograniczenia nie jest możliwa, ani pożą-

dana, całkowita adaptacja form amerykańskich na polskim rynku, warto zrobić użytek przynajmniej z niektórych rozwiązań?

Bibliografia:

- The American Lawyer, *The Am Law 100* (supplement), July/August 1995;
The American Lawyer Guide to Law Firms 1981–1982, New York: Am-Law Publishing Corporation 1982;
L.A. Bellon: *Southeast Boasts an Expanding Legal Community*, National Law Journal, January 1988;
Directory of Preferred United States, Canadian & International Law Firms, Los Angeles 1995.
M.P. Dooley: *Fundamentals of Corporation Law*, Westbury, New York: The Foundation Press, Inc., 1995;
C.F. Epstein: *Women in Law*, 1981, New York: Basic Books;
M. Galanter, T. Palay: *Tournament of Lawyers*, 1991, Chicago: The University of Chicago Press;
P. Griggs, D. McNeill: *Upper Ranks Add Heft at Most Big D.C. Firms*, Legal Times 1987–88;
R.W. Hillman: *Law Firms Breakups*, Boston: Little, Brown and Company 1990;
W. Hobson: *The American Legal Profession and the Organizational Society 1890–1930*, New York: Garland Publishing 1988;
The Insider's Guide to Law Firms 1993–1994, compiled and written by Harvard Law Students, Washington: Mobius Press, 1994;
N. Lisagor, F. Lipsius: *A Law Unto Itself: The Untold Story of the Law Firm Sullivan & Cromwell*, New York: Morrow 1988;
S. Macaulay: *Non-Contractual Relations in Business*, American Sociological Review, 1963;
M. Mayer: *The Wall Street Lawyers, Part I: The Elite Corps of American Business*, Harper's Magazine, 1956b;
M. Mayer: *The Wall Street Lawyers, Part II: Keepers of the Business Conscience*, Harper's Magazine, 1956a; S. Nelson: *Law Firms Adopt Staff Attorney Option at „Revolutionary” Pace*, Of Counsel 1989;
M. Stevens: *Power of Attorney: The Rise of The Giant Law Firms*, New York: McGraw-Hill. 1987;
R. Swaine: *The Cravath Firm and its Predecessors, 1819–1947*, t. 1, 2, New York: Ad Press, 1946a, 1946b.

Przypisy:

¹ Warto w tym miejscu przypomnieć, że w latach 1981–1982 *Skadden* zatrudniał „zaledwie” 231 prawników, w tym 163 partnerów.

² *The American Lawyer*, *The Am Law 100* (supplement), July/August 1995.

³ W żartobliwym żargonie o *Baker & McKenzie* często mówi się, jako o *McFirm*.

⁴ *The Insider's Guide to Law Firms 1993–1994*, compiled and written by Harvard Law Students, Washington: Mobius Press, s. 347–348.

⁵ *The American Lawyer Guide to Law Firms 1981–1982*, New York: Am-Law Publishing Corporation, str. 749.

⁶ *The Insider's Guide to Law Firms*, op. cit., s. 336.

⁷ *The Insider's Guide to Law Firms*, op.cit., s. 268.