

# VEJEN TIL PARTNERSKABET

De første spæde skridt på vejen mod et partnerskab i en advokatvirksomhed tages allerede under jurastudiet og fortsætter gradvist i årene som fuldmægtig og advokat. Og når døren til partnerskabet endelig bliver åbnet, viser der sig en helt ny verden af både indsigt og krav.

Da Camilla Collet satte sig til rette ved sit skrivebord hos Gorrissen Federspiel den 1. januar 2008, var meget ændret, siden hun gik på juleferie. Da hun ønskede kollegerne god jul, var hun en erfaren 8. års advokat. Men fra den ene dag til den anden var hendes rolle i firmaet ny. Hun var blevet partner med alt, hvad det indebar. Det betød, at hun nu endelig fik mulighed for at gøre det, hun brændte allermost for. Men det betød også, at hun skulle begynde at se tingene i et meget større perspektiv. Og det krævede noget af en mental omstilling, som ikke skete overnigt.

"Jeg skulle pludselig opfatte min egen rolle på en helt ny måde. Det var en lang proces, før jeg følte, at jeg var skiftet over fra rollen som ansat til rollen som medindehaver. Jeg skulle vænne mig til at tænke helt anderledes. Det handlede ikke længere kun om sagerne, og der gik i hvert fald et års tid, før jeg mentalt følte, at jeg var der," forklarer hun om skiftet.

## Lagde grundstenene på studiet

Vejen til Camilla Collets partnerskab begyndte dog mange år tidligere - allerede under jurastudiet på Københavns Universitet. Uden at vide, at det var den vej, hun ville komme til at gå, foretog hun sig undervejs i studiet nogle træk, der senere kom til at sikre hende ansættelse hos Gorrissen Federspiel og altså nu partnerskab.

"Jeg havde det internationale aspekt med hele vejen. Inden jeg læste, var jeg et år i Frankrig, og efter studiet tog jeg en supplerende LL.M-grad på Yale Law School i USA. Jeg troede dog slet ikke dengang, at jeg skulle være advokat. Det kom gradvist. Men jeg har altid haft et ønske om at melde mig på banen og være med til at præge den virksomhed, jeg er i," fortæller hun.

Hos Gorrissen Federspiel spiller det en afgørende rolle, at juristerne er internationalt orienterede.

"Det internationale er en helt integreret del af vores virksomhed, da de fleste af vores sager har en international vinkel. Det er derfor noget, vi lægger vægt på, allerede når vi ansætter fuldmægtige og stud.jur'er. Så det internationale mindset skal være dannet tidligt," fortæller Managing Partner i Gorrissen Federspiel, Peter Appel.

Og arbejdet med at skabe sig en international profil fortsætter, når man har fået foden inden for i firmaet - ikke mindst hvis man går med partnerdrømme. Camilla Collet fortsatte den internationale vej, da hun som andenårs-advokat blev udstationeret hos Davis Polk i New York.

Men der var også en række andre kompetencer og evner, hun skulle sætte hak ved, før partnervejen var banet.

Peter Appel understreger: "De allerhøjeste faglige egenskaber og kvaliteten af advokaternes arbejde er selvfølgelig helt grundlæggende. Men i det øjeblik, man bliver partner, træder man pludselig ind i en verden, hvor der også er finansielle mål, man skal nå. Og det ansvar skal du med tiden kunne løfte. Derfor skal personen vise forretningsmæssige evner og lyst til at gå ind og drive forretning. I den sammenhæng lægger vi meget vægt på evnen til relationsopbygning".

## De skal gøre noget

De unge advokater bliver opfordret til at melde sig ind i foreninger og i det hele taget til at være opsøgende. Det er nemlig ikke nok bare at melde sig ind. Det handler om at være aktiv og tage en rolle på sig.

"Vi følger med i den enkeltes engagement og ser, om de etablerer netværk inden for deres område. De skal tage initiativer og have drive. Vi har en masse uddannelses tilbud og andre måder, vi støt-



ter vores medarbejdere på. Men de skal selv opsøge kontakter, beslutte sig for at tage til udlandet, skrive en artikel eller holde et oplæg. Det handler om, hvorvidt de har selve forretningsge- net,” forklarer Peter Appel.

Camilla Collet supplerer: ”Man skal både have viljen til at forstå klienternes særlige forretningsforhold samt en interesse for at udvikle sin egen virksomhed og for dem du arbejder sammen med. Du skal være en god kollega”.

#### Lukkede døre duer ikke

Hvor der i begyndelsen af karrieren hos Gorrissen Federspiel er mest opmærksomhed på det faglige, ændrer fokus sig nemlig med årene mere og mere mod de personlige egenskaber. Det handler bl.a. om den enkeltes gennemslagskraft, adfærd, etik og forholdet til kollegerne.

”De personlige egenskaber er helt afgørende. Det handler om, hvorvidt du kan gå ind og være leder og rollemodel. Det handler også om, hvorvidt du er et ordentligt menneske. Vi kunne ikke drømme om at tage en partner ind, der sidder bag en lukket dør og ikke er åben og imødekommende. Der er ingen kompromiser. Vi accepterer ikke manglende respekt for kolleger,” understreger Peter Appel.

#### Partnerskab tager tid

Arbejdet med at finde de rette partnere fylder meget i ledelsen hos Gorrissen Federspiel. I takt med, at firmaet har vokset sig større, har ledelsen arbejdet med at få sat struktur på proces- sen. Firmaet har i dag et partneroptagelsesudvalg, hvor der sidder tre partnere. Generationskifter står på hele tiden og planlægges mange år i forvejen.

”Det er vigtigt, at vi ikke falder i søvn, for partnerskab tager tid. Det handler om at finde de rigtige og få de rigtige egenskaber frem hos de kommende partnere. Og det handler også om, at den enkelte partner skal passe ind i den strategi, der er lagt for firmaet. Det er vi nødt til at styre fra ledelsens side, så der ikke sker tilfældigheder”, forklarer Peter Appel.

#### Andre karriereveje end partnerskab

Når den enkelte jurist i Gorrissen Federspiel når 4 års anciennitet som advokat, begynder man automatisk at vurdere vedkommendes partnerpotentiale.

”Fra det femte år kan partneroptagelsesudvalget have en repræsentant med til udviklingssamtaler. Så begynder dialogen med vedkommende, og vi får gang i en interesseafstemning. På det tidspunkt kommer vi med klare meldinger, uanset om det er vejen for vedkommende eller ej. Mange ønsker jo ikke at gå partnervejen, men vil gerne noget andet med deres karriere”, forklarer Peter Appel.





Peter Appel pointerer, at dygtige og kompetente advokater naturligvis kan vælge at gøre karriere i firmaet uden at blive partnere.

”Sådanne forløb kræver en interesseafstemning mellem firmaet og advokaten. Der kan være mange gode årsager til, at en advokat vælger fortsat advokatgerning i Gorrissen Federspiel uden partnerskab. I så fald bakker firmaet op om den videre kompetenceudvikling, herunder udvikling af lederegenskaber, for den pågældende”.

#### At skabe en forretning

For dem, der vælger partnervejen, kommer den store dag, hvor man er blevet partner og sidder ved sit skrivebord, og en helt ny verden åbner sig. Man får ikke alene en helt ny indsigt i firmaets økonomiske forhold og bliver leder. Der følger også helt nye pligter med. Og det kræver ifølge Peter Appel, at vedkommende får den rette støtte og opbakning for at lykkes.

”Du er nu medejer og med det følger en pligt til forretningsudvikling og relationsopbygning. Men hvor du tidligere har arbejdet for andre partnere, er du nu selv en. Det betyder også, at du ikke nødvendigvis får de samme sager, som du fik fra andre partnere før. Du skal i gang med selv at bygge en forretning op. Og det er

noget, der skifter fra den ene dag til den anden. Det kræver rigtig meget ledelse at hjælpe folk i den situation”.

Hos Gorrissen Federspiel følger ledelsen derfor den nye partner tæt for at sikre, at vedkommende kommer godt i gang.

”Når der kommer nye sager til firmaet, prøver vi at allokere dem hen til vedkommende. De skal også selv være opsøgende, men det er ikke nok. Det er nødvendigt med fuldstændig opbakning fra samtlige partnere, og vi har ikke en forventning om en bestemt omsætning fra første dag. Det tager tid at skabe sig en forretning,” forklarer Peter Appel.

Han deltog for nyligt i et IBA-møde i Dublin om de forskellige faser i partnerskaber sammen med bl.a. Clifford Chance, Hannes Snellman, Nöhrer og Mannheimer Swartling. Det viste sig her, at netop udfordringerne med at støtte nye partnere bedst muligt går på tværs af grænser.

”Alle steder har man fokus på at hjælpe nye partnere på vej og bygge dem op, så de gradvist kan få et navn og selv trække forretning ind. Det tager typisk 5-10 år at få en forretning helt op at køre,” fortæller han.

## Retorik for advokater

Levende og forståelig kommunikation  
sparer tid og giver tilfredse klienter.

Undervisning og rådgivning som  
privattimer eller for hold.



QR scan og se



QR scan og ring



QR scan og læs

Knud Lindholm Lau

Talelærer, kommunikationsrådgiver  
Cand. phil., udd. medieretoriker fra DR  
Årets underviser i advokatbranchen 2007

tekst | tale  
og

Lau@tale.dk | 4056 2080 | www.tale.dk  
Overgaden oven Vandet 42 | 1415 København K

## LEGATER TIL STUDIEOPHOLD OG PROJEKTER

Dreyers Fond uddeler årligt ca. 16 millioner kroner til medlemmer af advokat- og arkitektstanden til projekter og studieophold.

**Næste ansøgningsfrist er 15. januar 2013**

Du kan downloade et ansøgningsskema på [www.dreyersfond.dk](http://www.dreyersfond.dk), hvor du også kan se eksempler på projekter og studieophold, der har modtaget fondens støtte.

**dreyers**fond

Dreyers Fond støtter projekter og initiativer, hvis formål er at fremme advokat- og arkitektstandens udvikling og samspil med samfundet. Prioriterede områder er brancheudvikling, videreuddannelse og formidling.

### Uformelle mentorer

Camilla Collet er efter 4 ½ år som partner kommet godt i gang. Hun er blevet formand for en afdeling inden for det faglige område Corporate/M&A, og der er ved at være godt gang i forretningen. Hun har også taget initiativ til firmaets alumniklub for tidligere medarbejdere og føler sig godt bakket op i processen med at udvikle sit partnerskab.

”Der har været en god støtte og opmærksomhed på, at jeg skal udvikles. Jeg har haft en form for uformelt mentorforhold til andre ældre partnere, der har guidet mig i den rigtige retning. Og det er en fortsat udviklings- og læringsproces,” fortæller hun.

Camilla Collet er stadig i opstartfasen af sit partnerskab. Senere vil hun opleve helt nye faser, hvor hun begynder at indgå i generationsskifter fra ældre partnere og formentlig involverer sig mere og mere i ledelsesarbejde, firmamanagement og strategi.

”Man udfylder forskellige roller i løbet af et partnerskab. Du er måske 40-50 år gammel, når du for alvor kommer ind og tager del i firmaets lederskab. Senere kommer de første tanker om tiden efter partnerskabet. De sidste fem år kommer generationsskiftet, hvor du arbejder med at få overleveret sagerne og klientrelationerne,” forklarer Peter Appel om afslutningen på et partnerskab.

### Partnerskabets fem stadier

1. Opbygning af forretningen
2. Opbygning af de dybe klientforhold
3. Intensiv involvering i firmaets strategi og ledelse
4. Planlægning af generationsskifte
5. Planlægning af tiden uden for firmaet

Peter Appel

Foto: Peter Elmholt

