

# Why We Do What We Do (and How to Change It)

*By Lynne Yryku*



**“MY LEGAL MIND MADE ME THINK,** ‘Did we do everything we could have?’”, says Catherine Chow, VP Legal and General Counsel of Keg Restaurants Ltd., when her company experienced two accidental deaths in a short time frame last year. “I was just so profoundly moved ... and as a company we were so profoundly moved.”

**H**er value system, based on law and order, led her to take on the issue herself. Her initial approach was to make existing rules stronger and create new ones to make staff events even safer (though the accidents were unrelated to the actual events). “Clearly, we need rules to enforce!” she had thought.

“I got the President’s buy-in but I neglected to get HR’s because I thought it was *my* issue,” she explains. “I didn’t get enough stakeholders in the process, and to be honest, I think I stepped on HR’s toes because what we did was crack down on everything. I have failed initially to see the synergies ... and so I had a lot of resistance, not against the policies but against the approach. There was no uptake.”

“At that point, I thought I was going to leave the company. I thought it was a values misalignment,” she adds.

We all fall prey to this trap: “If I work hard at what I do best, I will be successful.” But what if you work hard, implementing better and stronger procedures in this instance, but do not see the desired results? Do you continue working harder at it? Do you give up?

There are some challenges that cannot be overcome simply by working harder if you are not seeing the bigger picture and focusing on the right things. Fortunately for Chow, she was able to get a different point of view.

“I talked to my friend who owns an external HR consulting company. They gave me the perspective that the values misalignment was really my values problem,” she says. Her friend helped her see that although both she and the company value human life, her approach of top-down compliance because of her legal background and way of working did not align with the family culture of the Keg.

“So the values change for me was, ‘I have to get out of the legal services mindset and into the wider enterprise values.’ Legal departments value compliance but our wider company values family more. How could I integrate that in? So I went to people instead of expecting to send out memos.... I looked at how we can do things differently because the value of our company is about taking care of the family. I stopped stepping on toes.”

## Double-loop Learning

When you are not getting the results you want, you need to consider double-loop learning.

Double-loop learning is a concept developed in the 1970s by Chris Argyris, a leading business theorist. In contrast to single-loop learning, which involves changing your processes to solve a problem, double-loop learning means changing your underlying assumptions (values, goals, conceptual framework). It does not necessarily mean adding new knowledge; it means shifting your mental model.

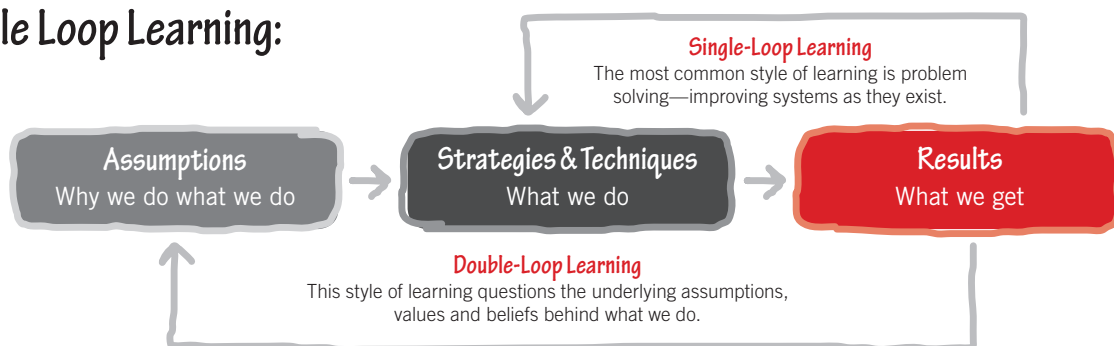
Double-loop learning is hard because you have to accept that how you view the world may no longer be relevant. However, the alternative of not learning or growing in this quickly changing world is worse—you make yourself obsolete.

Josephine Yam, previously Senior Legal Counsel at the Government of Alberta and now CEO and Co-Founder of Building Breakthrough Boards (B3) Canada, gives the example of artificial intelligence’s impressive advances in the legal world: “There is talk of AI replacing junior lawyers who do routine tasks like contract review and legal research. Instead of the lawyers taking 20 hours, AI can get those tasks done in 20 minutes. So to stay relevant, we need to embrace such changes. We need to reinvent ourselves so we can answer, ‘What higher-value work can I do that AI can’t replicate?’ That’s exercising independent judgment, bringing creativity and innovation to mission-critical work, creating strategy and exercising empathy. If I, as in-house counsel, rely heavily on performing routine tasks as I always did for the past 10-15 years, then I’m really setting myself up for failure and for obsolescence.”

“There’s been a change for in-house counsel where you’re not just a lawyer. You’re a business person with a legal background. You’re an integral part of the business as a strategic partner,” says Fernando Garcia, VP Legal and General Counsel at Cargojet. “This requires different thinking. This requires a different approach. This requires a different relationship.”

“There are a lot of things we didn’t know when we were in law school. Because the pace of technology is moving at break-neck speed, we need to learn them if we want to make ourselves relevant,” Yam advises. “It’s only when you stretch yourself to learn new things and you take risks, when you’re open to new ideas and perspectives, that you become a better version of yourself. Life begins outside of your comfort zone.”

### Double Loop Learning:



## The Path to Growth

However, following on Chow's experience, sometimes it takes an accident or near-miss to see those gaps. "For us, experiencing the accidents really brought perspective. It made us pause to modernize things that we hadn't," she says—like delivering compliance messages within the company.

"I think one of the biggest shifts for me was when one of my staff wrote a memo to introduce a new reporting software app," she recounts, "and they were trying to think of a title for it—which normally for me would have been 'Memo.' Theirs was something like, 'Same Meat, New Gravy.' I was surprised but I had challenged them to go to our staff world, rather than making it a legal memo. I really had to shift to value the idea that we are all in this together, rather than a top-down, here-are-the-rules kind of perspective."

The first step is getting comfortable with failure—that is when the best learning can happen. (Though a lack of failure does not mean there is not room for improvement.) Collect information and analyze the situation. What lessons did it teach us?

The next step is to look at your mental model. Critically examine your habitual assumptions, behaviours and values—why you do things and in certain ways. How do these affect your actions and interactions? Are there any incongruities or problems? Are they still relevant?

As a leader in your organization, you also need to listen actively and communicate effectively. Key questions to gain new insight about both the problem and your mental model include:

- ★ What were/are you assuming about it/them? If you were to assume the opposite, how would things change?
- ★ What do you believe about yourself in this situation? What do you believe about others?
- ★ What unspoken rules or traditions are being followed? Are they detrimental?
- ★ What do you normally do in such situations? What is the result?
- ★ What is the bigger picture or bigger outcome you are seeking?

As Garcia points out, "The key skills that being in-house counsel allows me to have are the ability to deal with change and address change as proactively as I can, but at the same time, roll with the punches. I remember back in the day, the answer you would often get is, 'That's not my job.' Now I never hear in-house counsel say that. We want to get involved in everything in whatever way we can because the earlier we're in there, the less likely we're going to have to deal with a fire afterward."



**"There's been a change for in-house counsel where you're not just a lawyer. You're a business person with a legal background."**

Fernando Garcia, VP Legal and General Counsel, Cargojet

**"My values shift has profoundly changed the way I approach some of my prior complaints... and has made me way more effective."**

Catherine Chow, VP Legal and General Counsel, Keg Restaurants Ltd



## Effective Action

Double-loop learning is the key to turning experience into fundamental and cultural improvement. However, meaningful results do not happen without effort. This means having (sometimes difficult) conversations about what is and is not working and why, seeking honest feedback on your work, practicing specific skills and mindsets, and being open to failure.

"I think having an open mindset to learn new ideas and new perspectives, to suspend biases and prejudices of how things work, and to change to a new paradigm is really very difficult," says Yam, "But staying curious and staying open to new ideas are so important. So I've tried to become a lifelong learner. My philosophy has always been, 'How do I become a better version of myself every day?'"

Garcia supports this: "I think the key is learning, and learning from your peers and understanding, and then being able to provide your feedback. Then incrementally working on solutions or improvements together. The biggest thing I've seen, in terms of people failing, is people coming in thinking they know everything already."

There are also ways for you to develop your mental model and expand your perspective outside of the workplace. For example, you can pursue a part-time program such as the CCCA's *Business Leadership Program for In-House Counsel* (this is a topic in the curriculum), attend relevant professional development, and enlarge your network beyond other lawyers.

Volunteering is also a great option. For example, Yam's company, B3 Canada, works with large corporations to match and train employees to serve on non-profit boards. She sees her mission as changing the world "because if employees continue to just work for themselves and discuss things among themselves, there is the danger of group-think." By volunteering on boards, "it gives employees an open, curious mindset that allows them to be exposed to different ideas and to people who are very different from themselves in many ways. So when they come back to the company, they bring in new ideas and new skills, and they're more creative and innovative. And more importantly, they've developed empathy."

"As a lawyer, as an executive, part of the C-suite thinking is that you have to take leadership for the company and you can get out of touch," says Chow. "My values shift has profoundly changed the way I approach some of my prior complaints... and has made me way more effective." ■

Lynne Yryku is the Executive Editor of CCCA Magazine.

# Pourquoi fait-on ce qu'on fait (et comment changer)



« **MON ESPRIT JURIDIQUE M'A FAIT PENSER** : "A-t-on fait tout ce qu'on aurait pu faire?" » dit Catherine Chow, vice-présidente aux affaires juridiques et avocate générale des Restaurants Keg Ltée. La compagnie venait de subir deux décès accidentels dans un cours laps de temps l'an dernier. « J'étais tellement bouleversée. Et en tant que compagnie nous étions tellement bouleversés. »

Son système de valeurs, fondé sur la loi et l'ordre, l'a poussée à prendre elle-même le dossier en charge. Son réflexe initial a été de resserrer les règles existantes et d'en créer de nouvelles pour rendre certains rassemblements d'employés encore plus sécuritaires (même si les accidents n'étaient pas liés à ces rassemblements). « Clairement, nous avons besoin de règles à faire respecter », a-t-elle pensé.

« J'ai obtenu l'aval du président, mais j'ai négligé d'obtenir celui des ressources humaines, explique l'avocate. Je n'ai pas impliqué assez d'intervenants dans le processus et pour être honnête, je crois que j'ai marché sur les pieds des RH. J'ai échoué au départ à voir les synergies. Et donc il y a eu beaucoup de résistance, pas contre les politiques, mais contre l'approche. Il n'y avait pas d'adhésion. »

« À ce stade-là, j'ai songé à quitter la compagnie, j'ai cru que c'était une question de désalignement des valeurs. »

On tombe tous dans ce piège : « Si je travaille fort sur ce que je fais le mieux, je réussirai ». Mais qu'arrive-t-il si vous travaillez fort, mettez en œuvre de meilleures procédures, mais que vous ne voyez pas les résultats escomptés? Devez-vous continuer à pousser? Ou abandonner?

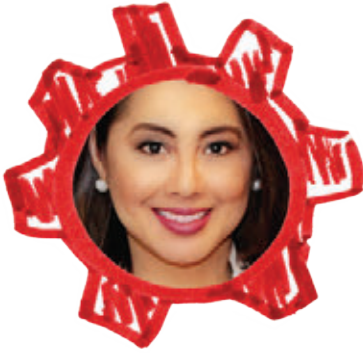
Heureusement pour M<sup>e</sup> Chow, elle a été en mesure d'adopter un point de vue différent. « J'ai parlé à mon amie qui possède une société externe de conseils dans le domaine des ressources humaines », dit-elle. Cette amie l'a aidée à comprendre que, même si elle apprécie la vie humaine, son approche de la conformité basée sur des règles imposées du haut de la hiérarchie ne correspondait pas à la culture du Keg.

« Donc le changement de valeur pour moi a été de dire : "Je dois sortir du département des services juridiques et prendre en compte les valeurs de l'entreprise." Les services juridiques valorisent la conformité, mais notre entreprise valorise la famille. Donc, je suis allée à la rencontre des gens plutôt que d'envoyer des mémos. J'ai regardé comment nous pouvions faire les choses différemment puisque la valeur de notre entreprise est de prendre soin de la famille. Et j'ai arrêté de marcher sur des pieds. »

## Apprentissage en double boucle

Quand vous n'obtenez pas les résultats que vous souhaitez, vous devez envisager l'apprentissage en double boucle. Le concept a été élaboré dans les années 1970 par Chris Argyris, un théoricien des affaires de premier plan. Contrairement à l'apprentissage en boucle unique, qui implique de modifier vos processus pour résoudre un problème, l'apprentissage en double boucle implique de modifier vos hypothèses sous-jacentes (valeurs, objectifs, cadre conceptuel). L'approche nécessite un changement de votre modèle mental.

L'apprentissage en double boucle est un défi parce que vous devez accepter que votre façon de voir le monde ne soit plus nécessairement pertinente. Cependant, l'alternative de ne pas apprendre de manière continue dans ce monde en constante évolution est encore pire: vous risquez de devenir obsolète.



**« Ce n'est que lorsque vous vous perfectionnez et que vous prenez des risques, lorsque vous êtes ouvert à de nouvelles idées et perspectives, que vous devenez une meilleure version de vous-même. La vie commence à l'extérieur de votre zone de confort. »**

*Josephine Yam, chef de la direction et cofondatrice de B3 Canada*

Josephine Yam, ex-conseillère juridique principale au gouvernement de l'Alberta et maintenant chef de la direction et cofondatrice de Building Breakthrough Boards (B3) Canada, cite l'exemple de l'intelligence artificielle, capable de remplacer des dizaines d'heures d'un travail routinier en quelques minutes. « Nous devons donc nous réinventer pour pouvoir répondre: "Quel est le travail à valeur ajoutée que je peux apporter, que l'IA ne peut pas faire?" C'est le jugement indépendant, la créativité, l'innovation, la stratégie et l'empathie. Si, en tant que conseiller juridique interne, je me fie aux mêmes compétences routinières depuis 10-15 ans, alors je me dirige vraiment vers l'échec et l'obsolescence. »

« Il y a eu un changement dans le domaine du conseil interne où vous n'êtes pas seulement un avocat. Vous êtes une personne d'affaires ayant une formation juridique. En tant que partenaire stratégique, vous faites partie intégrante de l'entreprise », note Fernando Garcia, vice-président juridique et avocat général chez Cargojet. « Cela nécessite une réflexion différente. Cela nécessite une approche différente. Cela nécessite une relation différente. »

« Il y a beaucoup de choses que nous n'avons pas apprises à la faculté de droit, mais que nous devons apprendre si nous voulons rester pertinents, conseille M<sup>e</sup> Yam. Ce n'est que lorsque vous vous perfectionnez et que vous prenez des risques, lorsque vous êtes ouvert à de nouvelles idées et perspectives, que vous devenez une meilleure version de vous-même. La vie commence à l'extérieur de votre zone de confort. »

## La voie de la croissance

Comme le démontre l'expérience de M<sup>e</sup> Chow, cependant, il est parfois nécessaire de se buter à un obstacle pour constater l'existence de certaines lacunes. « Cela nous a obligés à faire une pause pour moderniser les choses qui devaient l'être », dit-elle.

La première étape est de se familiariser avec l'échec – c'est alors que le meilleur apprentissage peut survenir. Colligez les informations pertinentes et analysez la situation. Quelles leçons cet échec ou cet obstacle nous ont-ils enseignées?

L'étape suivante est d'examiner votre modèle mental. Analysez de manière critique vos suppositions, valeurs ou comportements habituels – pourquoi faites-vous certaines choses de telle ou telle manière? Comment cela affecte-t-il vos actions et vos interactions? Y a-t-il des incongruités ou des problèmes? Votre approche est-elle toujours pertinente?

En tant que leader au sein de votre organisation, vous devez également écouter de manière proactive et communiquer de façon efficace. Les questions clés pour mieux saisir la problématique et comprendre votre modèle mental incluent :

- Quelle est votre perception de vous-même dans cette situation? Quelle est votre perception des autres?
- Quelles règles ou traditions sont suivies? Sont-elles préjudiciables?
- Que faites-vous normalement dans de telles situations? Quel est le résultat?

« En tant que conseiller juridique interne, mes compétences clés sont d'être capable de gérer le changement de la manière la plus proactive possible, estime M<sup>e</sup> Garcia. Auparavant, une réponse que vous entendiez souvent était : "Ce n'est pas mon travail". Maintenant, on n'entend plus jamais un conseiller juridique dire cela. On veut s'impliquer de toutes les manières possibles, car plus vite on s'implique, moins on court le risque d'avoir à éteindre des feux par la suite. »

## Action efficace

Évidemment, les résultats n'arriveront pas sans effort. Cela signifie d'avoir des conversations (parfois difficiles) sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, de chercher des commentaires honnêtes sur votre travail et d'être ouvert à l'échec.

Il existe des moyens pour développer votre modèle mental et élargir votre perspective en dehors de votre milieu de travail. Par exemple, vous pouvez suivre un programme à temps partiel, tel que le *Programme de leadership en entreprise pour les juristes d'entreprises* de l'ACCJE, participer à des activités de perfectionnement professionnel et élargir votre réseau au-delà du milieu juridique.

Le bénévolat est aussi une excellente option. « Si les employeurs continuent à ne discuter qu'entre eux, il y a un risque de développer une pensée de groupe », note M<sup>e</sup> Yam, dont l'entreprise, B3 Canada, place des cadres sur des conseils d'administration d'organismes à but non lucratif. « Quand ils reviennent dans l'entreprise, ils ont de nouvelles idées et compétences, ils ont de la créativité et de l'innovation, et ils éprouvent de l'empathie. »

« Une part de la philosophie des cadres est que vous devez prendre les devants pour la compagnie, souligne M<sup>e</sup> Chow, et vous risquez de perdre le contact. » Mon changement de valeurs « a profondément modifié ma façon d'aborder certaines des problématiques antérieures, dit-elle. Et il m'a rendu plus efficace. » ■