

przez unijny organ ochrony konkurencji – w ubiegłym roku po raz pierwszy kara w jednostkowej sprawie (Intel) osiągnęła 1 mld euro – pozbawienie ochrony informacji wymienianych między prawnikiem wewnętrznym a przedsiębiorcą bardzo gwałtownie godzi w prawo przedsiębiorcy do skorzystania z porady prawnej i prawo do obrony w postępowaniu antymonopolowym.

Sytuacja, gdy przekazane w zaufaniu prawnikowi wewnętrznemu poufne informacje oraz poufna porada prawna są następnie wykorzystywane w postępowaniu prowadzonym przeciwko firmie, jest niezrozumiała dla przedsiębiorców, budzi ich sprzeciw oraz naraża na szwank reputację prawników.

Nieobjęcie ochroną porad udzielanych właśnie przez tych prawników, którzy na co dzień i stale doradzają przedsiębiorcy w bieżących kwestiach prawnych, ogranicza ich możliwości doradzania w zakresie właściwego stosowania prawa konkurencji i tym samym utrudnia przedsiębiorcom monitorowanie przestrzegania prawa konkurencji.

To skutek bardzo niepożądany z punktu widzenia wspólnotowej polityki konkurencji. Ogranicza się przy tym podstawowe prawo przedsiębiorcy do swobodnego wyboru doradcy prawnego i promuje prawników zewnętrznych.

Wydaje się że rzecznik generalny przeceń różnice między prawnikiem wewnętrznym i zewnętrznym gdy chodzi o poziom ich niezależności od przedsiębiorcy. Gdy spojrzymy na modele wynagradzania kancelarii prawnych oraz ogromną konkurencję pomiędzy kancelariami i walkę o utrzymanie klienta, założenia, na jakich oparł się rzecznik generalny, nie są trafne.

Konsekwencją przyjętej w orzecznictwie sądów unijnych i w najnowszej opinii rzecznika generalnego zasady jest dość często absurdalna sytuacja, gdy radca prawny zatrudniony na podstawie umowy o pracę nie korzysta z ochrony tajemnicy zawodowej, a pracujący razem z nim w jednym pokoju radca prawny prowadzący jednoosobową kancelarię i pracujący wyłącznie dla tego podmiotu z takiej ochrony korzysta.

Takie nacechowane kryteriami formalnymi myślenie o instytucjach prawnych z pewnością jest mało nowoczesne.

Wydaje się, że nadmierna troska o skuteczność działania unijnego organu ochrony konkurencji sprawia, że Komisja Europejska i europejskie sądy tracą z pola widzenia ważne interesy i prawa przedsiębiorców. Na szczęście ta niepokojąca sprawa dotyczy tylko prowadzonych przez Komisję Europejską postępowań antymonopolowych.

W naszym krajowym porządku prawnym ochrony tajemnicy radców prawnych zatrudnionych w przedsiębiorstwach nikt nie kwestionuje.

KM



● **Piotr Kowalski:** – Zaangażowanie w pracę z klientem jest bezpośrednią pochodną kultury organizacyjnej, w której liderzy inwestują swój czas i energię w budowanie zaangażowania i motywacji swoich pracowników

Lider buduje zaangażowanie

PRZYWÓDZTWO Koszty działania nieskutecznego, dysfunkcyjnego przywódcy ponosi cała organizacja

Kto jest skutecznym przywódcą? Osobiście jestem zwolennikiem wymiernych kryteriów. Za skutecznego przywódcę uważam kogoś, kto w dłuższym okresie (minimum 5 lat) i niezależnie od zewnętrznych warunków rynkowych był w stanie stabilnie rozwijać firmę (zespół), osiągając przy tym wysoką rentowność i rynkową reputację. Jakiego zachowania charakteryzują skutecznych przywódców firm profesjonalnych? Można wymienić trzy zasadnicze typy działań: określanie celów, budowanie zaangażowania, nadzór nad realizacją.

Kategorie działań

Te trzy grupy działań, choć mogą wydawać się oczywiste i słuszne z perspektywy teoretycznego modelu, zaczynają być prawdziwym wyzwaniem, gdy przeanalizujemy codzienną praktykę większości liderów. Otóż analiza czasu poświęconego na poszczególne kategorie działań wskazuje, że zdecydowana większość liderów firm profesjonalnych poświęca prawie całą swoją uwagę na kategorię - nadzór nad realizacją. Minimalną ilość

czasu zajmuje refleksja i dyskusja na temat celów, kierunków czy zasad działania. Brak czasu na budowanie motywacji. Praktycznie brak czasu poświęconego na budowanie zaangażowania – zasadniczo cały czas lidera poświęcony jest na bieżące działania. W przypadku skutecznych przywódców alokacja czasu (i energii) między trzema rodzajami działań jest znacznie bardziej równomierna. Dostrzegają oni, że nieustanny bieg od jednego bieżącego projektu do drugiego, bez przykładania uwagi do analizy skuteczności tego co robimy wraz z bieżącą weryfikacją celów i metod, bez ciągłego wspierania motywacji, jest prędzej czy później coraz szybszym biegiem w miejscu.

Podział czasu i energii

Jakie jest zatem znaczenie umiejętnego łączenia i właściwego rozkładania czasu i energii między te trzy kategorie działań? Odpowiedź na to pytanie znajdziemy w badaniach nad czynnikami przewagi konkurencyjnej. Otóż liderów, którzy trwale wygrywają z całą resztą profesjonalnego pelotonu, charakteryzują następujące cechy: ➤



Oceniając naszą satysfakcję z nabytej usługi skupiamy się tylko na jej treści, lecz też na tym, jak przebiegał sam proces

☑ efektywnie budują poczucie entuzjazmu i własnej wartości swoich konsultantów; są w stanie wydobyć z każdego to, co najlepsze; potrafią tworzyć atmosferę zaufania i lojalności w firmie; efektywnie słuchają; zarządzają tak systemem wynagrodzeń i awansów, że jest on postrzegany jako uczciwy i sprawiedliwy; inwestują czas w rozwijanie innych – są efektywnymi coachami i mentorami; w tym co robią są spójni i autentyczni – nie tylko mówią o wartościach, lecz konsekwentnie realizują je w życiu. Wszystkie wymienione cechy dotyczą obszaru relacji z innymi ludźmi i umiejętności tworzenia kultury organizacji opartej na takich wartościach, jak: rozwój, zaufanie, zaangażowanie, lojalność, uczciwość, empatyczność. Zaprezentowane cechy i wynikające z nich wartości nie oznaczają, że inne cechy liderów są bez znaczenia. W tym kontekście interesują nas tylko te, które budują konkurencyjną przewagę – wyróżniają firmę i jej liderów z całej rzeszy innych.

Jeśli przeanalizujemy praktykę rynkową i skupimy się przykładowo na dwudziestu największych kancelariach na naszym rynku, to możemy zauważyć następującą prawidłowość: na poziomie tworzenia celów i strategii, w każdym razie tej deklarowanej, praktycznie trudno dostrzec jakieś zasadnicze różnice. Te różnice zaczynają się pojawiać, jeśli zbadamy poziom umiejętności konsekwentnego przekładania tych celów i strategii na codzienną praktykę firmy.

Natomiast zasadnicze różnice możemy łatwo zaobserwować na poziomie umiejętności budowania zaangażowania pracowników, co przekłada się na różne kultury korporacyjne i towarzyszące im wartości.

Oczywiście w tym przypadku mówimy nie tylko o wartościach deklarowanych, lecz tych, które są realizowane w codziennej praktyce. Gotów jestem przyjąć zakład, że firmy o najwyższym poziomie zaangażowania prawników oraz kulturze korporacyjnej opartej na jasnych, spójnych i realizowanych w praktyce wartościach, są też najbardziej rentowne i rozwijają się w najbardziej trwały i stabilny sposób.

Sprawa fundamentalna

Dlaczego zatem skuteczne budowanie wysokiego zaangażowania jest tak fundamentalnie ważne dla firm profesjonalnych. Otóż wynika to z faktu, że ocenianie przez klientów swojego zadowolenia z usług jest zasadniczo różne od podobnej oceny w przypadku nabycia towarów. Jeśli towary konsumujemy, to usługi zasadniczo doświadczamy. Co to oznacza w praktyce? Oceniając naszą satysfakcję z nabytej usługi skupiamy się tylko na jej treści (co zostało nam dostarczone – np. opinia prawna), lecz też (jak to pokazują badania jest to subiektywnie ważny aspekt) na tym, jak przebiegał sam proces. Tak jak nie wzbudzi naszego zachwyty i chęci powrotu do restauracji nawet najlepszy

obiad podany przez obojętnego kelnera na niedomytym talerzu, podobnie zareagujemy na merytorycznie poprawną opinię dostarczoną przez niezainteresowanego naszym problemem prawnika.

To, co spowoduje, że wyróżnimy się w świadomości klienta, to nasze zaangażowanie w poznawanie faktycznych jego potrzeb, często prośba o opinię jest tylko reakcją na symptom, nie przyczyną, i pokazywaniem gotowości do inwestowania w budowanie relacji opartej na zaufaniu. Tego typu działania, aby były autentyczne i przekonały klienta, wymagają od prawnika czy konsultanta osobistego zaangażowania. Nie chodzi tylko o zaangażowanie w tworzenie czegoś, co jest technicznie poprawne, lecz zaangażowanie w budowanie relacji z drugim człowiekiem. To zaangażowanie w pracy z klientem jest bezpośrednią pochodną kultury organizacyjnej, w której liderzy inwestują swój czas i energię w budowanie zaangażowania i motywacji swoich pracowników. Często musimy czegoś najpierw oświadczyć, żeby być w stanie podzielić się tym z innymi.

Motywatory

Co zatem buduje motywację i zaangażowanie profesjonalistów – jaki jest klucz do ich serc i dusz? Ta wiedza nie jest sekretem. Mamy szereg badań psychologicznych wskazujących na zestaw potrzeb, które jeśli są zaspokojone, mają silnie motywujący wpływ. Najbardziej podstawowy charakter ma potrzeba rozwoju intelektualnego (nabywanie nowej wiedzy) i zawodowego (nabywanie profesjonalnych umiejętności). Badania naukowe i moje praktyczne doświadczenie jednoznacznie pokazują, że profesjonalisci są gotowi zaakceptować skromniejsze warunki płacowe, jeśli postrzegają swoje miejsce pracy jako optymalne dla rozwoju. Otrzymanie realnego wsparcia ze strony firmy w tym zakresie jest postrzegane jako wybitnie motywujące. Tworzy silną więź lojalności, trwającą często znacznie dłużej niż formalna relacja pracownicza. Kolejnym silnym motywatorem jest potrzeba autonomii. Uzupełnia ona potrzebę rozwoju w takim zakresie, że chcemy otrzymywać szansę zawodowego rozwoju i niezbędne wsparcie, ale w taki sposób, który pozwoli nam na pewną, wraz

z naszym rozwojem zwiększającą się, dozę swobody w ustalaniu naszego własnego sposobu dojścia do celu. Potrzeba autonomii jest nawet wpisana w polskie określenie profesjonalisty – wolny zawód. Aby ten autonomiczny rozwój mógł się wypełnić w praktyce, konieczne jest zaspokajanie kolejnej potrzeby otrzymywania informacji zwrotnej od przełożonych. Jest ona szczególnie silna w początkowym okresie kariery. Ta potrzeba uzyskania oceny swoich umiejętności, określenia obszarów, gdzie jestem dobry, ale też tych obszarów, gdzie potrzebuję się zmienić, wyraża dużą dozę niepewności, która często towarzyszy szczególnie tym najbardziej ambitnym.

Kolejną silną potrzebą jest rozumienie szerszego kontekstu tego co robię i mojej roli w firmie. Profesjonalisci, nawet jeśli są odpowiedzialni tylko za jakiś niewielki kawałek projektu, chcą wiedzieć, jak ten kawałek służy większej całości, jaki realizuje cel. Ta wiedza pozwala im odczuwać sens tego co robią, nadaje szerszy wymiar ich ciężkiej pracy, pozwala odnajdować znaczenie nawet w rutynowych zadaniach. Ta potrzeba rozumienia kontekstu jest związana z potrzebą bycia traktowanym w sposób podmiotowy. Bardzo często firmy profesjonalne inwestują znaczące środki w informowanie swoich pracowników o celach, zamierzeniach i ogólnej strategii kreowanej przez gremium zarządzające. Intencją takich działań jest wiara, że bieżące informowanie o tym, co dzieje się w firmie, zwiększa motywację, żeby wprowadzać te zamierzenia w praktykę. Niestety, takie działania nie przynoszą efektów, bo motywacyjna moc informowania jest żadna. Tym, czego oczekują profesjonalisci i co ewidentnie motywuje ich do działania, jest bycie wysłuchanym. To bycie wysłuchanym nie oznacza, że mój głos został ostatecznie zamieniony na praktykę. To, co jest tutaj wartością, to sam fakt, że poproszono o moją kontrybucję – zostałem potraktowany podmiotowo, czuję się częścią mojej firmy.

Jeśli zestawimy te wszystkie potrzeby, to tworzą one całość, która nie wydaje się zbyt trudna do realizacji w praktyce. Dodatkowo, jeśli realizacja ich prowadzi do zwiększonego zaangażowania i motywacji profesjonalistów i ewidentnie przyspiesza szansę ich zawodowego rozwoju, co z kolei tworzy fundament pod lepszą jakość usług i przewagę konkurencyjną, to wydaje się oczywiste, że liderzy firm profesjonalnych powinni uwzględnić je w swojej praktyce. Moje doświadczenie jako mentora i coacha oraz badania prowadzone w wielu firmach profesjonalnych jednoznacznie wskazują, że świadome budowanie motywacji i zaangażowania pracowników jest raczej wyjątkiem niż regułą.

Piotr Kowalski,
managing partner & executive coach
Inspire Transforming Leaders