

## Prawnik zostaje przywódcą.

Kiedy w wieku 26 lat broniłem doktoratu na Wydziale Prawa Uniwersytetu Warszawskiego, miałem dosyć typowy życiowy plan – połączyć karierę naukową z praktyką prawa. Moją ambicją było zostać najlepszym ekspertem w wybranej dziedzinie prawa i prowadzić sprawy prestiżowych klientów. Życie, jak to często bywa, poszło jednak zupełnie innym torem.

Przez następnych 20 lat, przechodząc kolejne szczeble kariery w międzynarodowych firmach konsultingowych, oddalałem się coraz bardziej od roli indywidualnego eksperta. Stawałem się natomiast, chcąc czy nie, przywódcą odpowiedzialnym za coraz większą liczbę ludzi. Ostatecznie, kiedy kończyłem swoją karierę jako partner zarządzający Działem Podatkowym i Prawnym w PricewaterhouseCoopers, ten zakres odpowiedzialności obejmował ponad 200 „profesjonalistów”, w tym około 160 prawników.

Obserwując własną stopniową przemianę z „eksperta” w „lidera”, z perspektywy czasu widzę, jak trudna to była droga. Widzę też, jak skrajnie odmienne są te obie role.

Obecnie pracuję jako coach i mentor z partnerami, którzy przechodzą podobny proces. Praktycznie codziennie doświadczam, jak dużym wyzwaniem dla poszczególnych partnerów i ich firm jest akceptacja faktu, że „mapy świata” skutecznego eksperta i skutecznego lidera są zupełnie różne.

- **Umiejętności, przekonania, wartości, wręcz postawa życiowa, które świetnie sprawdzały się w roli eksperta, mają tylko ograniczone zastosowanie w roli lidera lub niemal są wobec niej dysfunkcjonalne – uniemożliwiają efektywne sprawowanie nowej roli.**

Sytuację komplikuje jeszcze bardziej postawa większości firm, które oczekują, że ktoś, kto jest świetnym „ekspertem” przygotowanym przez wiele lat formalnej edukacji i zawodowej praktyki do tej roli, będzie równie świetnym liderem – wystarczy go tylko awansować. Przy takim założeniu rola lidera jest naturalnym przedłużeniem roli eksperta i proces ten nie wymaga żadnego wsparcia ze strony firmy. W ich opinii zostanie „ekspertem” jest procesem, w który gotowe są inwestować poważne pieniądze, dając pracownikom dostęp do wszelkiej wiedzy i umiejętności zawodowych. Natomiast proces stawania się „liderem” już takiej inwestycji nie potrzebuje. Zatem rozwój ten jest ograniczony do powierzenia nowej formalnej roli wraz z oczekiwaniem, że partnerzy (niejako z samego faktu bycia partnerem) potrafią przewodzić. Generalnie często odnoszę wrażenie, że jakość przywództwa nie jest czymś, co kancelarie prawne traktują jako coś specjalnie istotnego.

- **Takie podejście obarczone jest – niestety – istotnym błędem wynikającym z niezrozumienia fundamentalnej roli, jaką odgrywa jakość przywództwa w firmach sektora usług profesjonalnych, a kancelariach prawnych w szczególności.**

Opierając się na wynikach badań, które analizowały wzrost przychodów i stopień rentowności firm profesjonalnych w dłuższym okresie czasu, możemy powiedzieć, że kryteria związane z jakością przywództwa najsilniej korelowały z wynikami finansowymi.

Inaczej mówiąc, obserwacje jakości przywództwa w firmie pozwalają w sposób najbardziej statystycznie pewny przewidywać jakość finansowych wyników firmy.

Potwierdza to też nasza wiedza historyczna.

Złe przywództwo jest w stanie zniszczyć nawet najbardziej renomowane i prestiżowe międzynarodowe marki na rynku usług profesjonalnych. Przykładem może być tutaj historia upadku firm Artur Andersen czy Altheimer & Gray. Natomiast przywództwo oparte na strategicznej wizji i wspólnych wartościach, rozumiane jako zbiorowa zdolność partnerów firmy do tworzenia ambitnych celów i ich konsekwentnej realizacji, przynosi znaczące sukcesy. Takim inspirującym przykładem może być spektakularny rozwój Eversheds LLP z lokalnej kancelarii w międzynarodowego gracza.

Założenie o naturalnej i automatycznej przemianie z eksperta w lidera jest też fundamentalnie błędne. Jak potwierdzają to międzynarodowe badania psychologiczne oraz moje własne obserwacje z wielu lat pracy, przemiana z eksperta w efektywnego inspirującego przywódcę ma charakter fundamentalnego procesu zmiany osobistej. W psychologii taki proces przemiany jednostki nazywamy transformacją, polegającą nie na nabyciu wyłącznie nowych umiejętności (np. delegowanie pracy). Aby być trwałą i skuteczną, musi sięgnąć znacznie głębiej – do naszych przekonań, wartości, tożsamości. To tak, jakbyśmy zaczęli widzieć świat przez całkiem inne okulary. Używając innej metafory – mówimy tu o zmianie systemu operacyjnego w naszym osobistym komputerze, a nie o dołączeniu nowych plików z danymi do systemu już istniejącego.

- **Charakter i głębokość niezbędnej przemiany tłumaczą, dlaczego większość treningu, tzw. „umiejętności miękkich” w kancelariach jest kompletną stratą czasu i firmowych pieniędzy.**

Jak pokazują badania skuteczności treningu, aby szkolone umiejętności mogły się przełożyć na praktykę, czyli zmienione zachowania jednostki, muszą być spełnione łącznie dwa warunki. Jednostka musi postrzegać nowe umiejętności jako spójne i wspierające jej wartości oraz przekonania (czyli jej system operacyjny). Dodatkowo otoczenie organizacyjne (czyli np. system oceny i wynagradzania) musi zostać dostosowane do wspierania wdrożenia nowych umiejętności w praktykę zarządzania. Jeśli chcemy zapewnić, by nasi partnerzy skutecznie delegowali pracę, rozwijając przy tym swoich konsultantów, to musimy mieć pewność, że wspieranie i rozwój innych jest faktycznie wartością, która ich motywuje do działania oraz zagwarantować, by nasz system zarządzania faktycznie promował takie działania (np. przez kryteria premiowania). Czyli, najpierw musimy wspierać zmiany indywidualnej „mapy świata” oraz organizacji, w jakiej ona działa, a dopiero w drugim etapie, w tym nowym kontekście, oferować potrzebne umiejętności. Ograniczenie się wyłącznie do drugiego etapu jest niestety z reguły działaniem pozornym.

Niedoceniając wartości przywództwa jest pochodną nieszczęśliwego podziału umiejętności i kompetencji profesjonalistów na „twarde” i „miękkie”. Podział ten oparty jest na założeniu, że „twarde” umiejętności (wiedza specjalistyczna) są podstawą sukcesu firmy na rynku i to w nie głównie należy inwestować fundusze szkoleniowe, zaś „miękkie”, jak np. zarządzanie zespołem czy efektywna komunikacja, mają charakter fakultatywny i mało poważny. Tak oczywiście myślą o swoich umiejętnościach „profesjonaliści”, problem w tym, że ich klienci postrzegają rzeczywistość w diametralnie odmienny sposób.

- **Wszystkie badania kryteriów podejmowania decyzji przez klientów w sytuacji zakupu usług profesjonalnych (w tym prawnych) jednoznacznie pokazują, że faktyczne wymogi ostatecznego wyboru nie mają nic wspólnego z oceną wiedzy specjalistycznej.**

Odpowiedni poziom wiedzy specjalistycznej jest traktowany przez klientów jako czynnik „higieny” – podstawa, żeby być w ogóle brany pod uwagę. Umyte „higieniczne” zęby i uszy nie gwarantują nam sukcesu na salonach, ale pozwalają się tam pokazać bez poczucia wstydu.

Czynnikami krytycznymi wyboru są natomiast te wszystkie „miękkie” umiejętności, które budują w kliencie poczucie bezpieczeństwa, zaufania i szacunku. Zdolności te, wsparte odpowiednimi wartościami i kulturą organizacyjną firmy, są podstawą przewagi konkurencyjnej na rynku. Jeśli porównamy poziom wiedzy specjalistycznej firm profesjonalnie działających w podobnej rynkowej „lidze”, to stwierdzimy, że różnice nie mają zasadniczego charakteru.

Czynnikami, które będą firmy różnicować i faktycznie decydować o tym, kto zostanie rynkowym liderem, a kto musi zadowolić się rolą statysty, będą właśnie owe „miękkie” umiejętności ze zdolnościami zarządzania i przywództwa na czele.

Tę prawidłowość potwierdzają wszystkie badania rynkowych liderów w różnych segmentach usług profesjonalnych. Z drugiej strony te same badania podkreślają ogólnie słabą jakość przywództwa w firmach profesjonalnych. Jest to też moje wrażenie z kilku lat pracy jako coach i mentor dla firm z tego sektora. Pozytywną stroną tego doświadczenia jest fakt, jak niewiele czasami trzeba, by

firma i jej partnerzy zaczęli widzieć wymierne, finansowe efekty dokonywanych zmian.

- **Czym zatem jest skuteczne przywództwo kontekście firm profesjonalnych? Co powoduje, że jest tak fundamentalnie ważne i stanowi krytyczny czynnik przewagi konkurencyjnej tych firm?**

Jeśli jest tak ważne, to dlaczego tak niewiele firm profesjonalnych potrafi skutecznie tworzyć swój los jako przywódcy dla siebie samych, swoich klientów i rynku – co jest w tym trudnego? Czy jest jakaś recepta na bycie skutecznym przywódcą w firmie profesjonalnej i czy każdy może nim zostać? Dalsza część artykułu stanowi próbę odpowiedzi na te pytania.

Zanim przejdziemy do odpowiedzi warto sprecyzować, jak definiujemy „przywódcę” w kontekście firmy profesjonalnej. Nasze rozumienie „przywództwa” opiera się na następujących kryteriach:

- odpowiedzialność za zespół ludzi, którzy mi podlegają w zakresie ich jakości pracy, rozwoju zawodowego, wyników finansowych, alokacji zasobów;
- posiadanie decydującego wpływu na kierunki działania zespołu w ramach organizacyjnych celów;
- miara sukcesu, określająca ocenę sposobu sprawowania roli, jako wynik całego zespołu i stopień realizacji organizacyjnych celów.

„Przywódtwo” definiujemy zatem jako pewną organizacyjną rolę, charakteryzującą się: zakresem odpowiedzialności, stopniem decyzyjnej autonomii i specyficznymi kryteriami sukcesu. W tym kontekście przywództwo nie jest dla nas atrybutem pewnych psychologicznych cech czy umiejętności (np. charyzma), lecz wynika z zakresu naszej organizacyjnej roli.

Tak rozumiane przywództwo może mieć charakter zbiorowy (np. zespół partnerów odpowiedzialny za rozwój jakiejś specjalizacji czy rynku) i hierarchiczny (przywódca może podlegać w strukturze innemu przywódcy, np. partnerowi zarządzającemu). W jednej kancelarii może być kilku bądź nawet kilkunastu liderów, którzy mogą działać również jako lider zbiorowy. Jakość przywództwa w danej organizacji będzie zatem nie tylko wynikiem indywidualnych wysiłków poszczególnych liderów, lecz również ich zdolności do pracy zespołowej. Definiując „przywództwo” jako pewną organizacyjną rolę, niezbędną w każdej firmie, powinniśmy dodatkowo je odróżnić od administracji i zarządzania.

Rolą administracji jest pełnienie kontroli i dokonywanie zdefiniowanych działań z góry określonych procesów według ustalonych parametrów (np. administracja obiegiem dokumentów). Natomiast zarządzanie jest rolą związaną z osiąganiem z góry określonych celów (cele może określić organizacja bądź jej klienci), według ustalonych reguł i metod (np. zarządzanie projektami).

Rola przywódcy jest odmienna, gdyż to on sam określa swoje i zespołu cele, oczywiście w ramach organizacyjnej strategii. Posiada przy tym spory zakres autonomii w doborze metod i zasobów niezbędnych, by te cele zrealizować. Jest też odpowiedzialny za rozwój powierzonych zasobów, np. zespół młodszych prawników. Oczywiście, pełniąc rolę przywódcy możemy, i tak się często niestety dzieje, ograniczyć swoje zachowania do tych, które są bardziej odpowiednie do roli administratora czy zarządcy. Problem w tym, że takie „samookaleczenie” naszej roli, poprzez amputację pewnych funkcji, zakresów odpowiedzialności czy zachowań, jest zawsze szkodliwe, zarówno dla rozwoju naszego zespołu jak i firmy.

Rolę przywódcy możemy pełnić funkcjonalnie bądź dysfunkcjonalnie, skutecznie bądź nie. Reguła jest jedna: koszty nieskutecznego, dysfunkcjonalnego przywódcy ponosi cała organizacja. Kto zatem jest skutecznym przywódcą? Osobiście jestem zwolennikiem bardzo wymiernych kryteriów. Za skutecznego przywódcę uważam kogoś, kto w dłuższym okresie czasu (minimum 5 lat) i niezależnie od zewnętrznych warunków rynkowych, był w stanie stabilnie rozwijać swoją firmę (zespół), osiągając przy tym wysoką rentowność i rynkową reputację.

**Jakie zachowania charakteryzują skutecznych przywódców firm profesjonalnych? Innymi słowy, jeśli spędzilibyśmy dzień, obserwując takiego przywódcę w działaniu, co moglibyśmy**

**zauważyć?** Badania prowadzone na ten temat i moje doświadczenie w pracy z przywódcami wskazują na trzy zasadnicze typy działań:

- określanie celów,
- budowanie zaangażowania,
- nadzór nad realizacją.

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 zwraca prawie całą swoją uwagę na kategorię „nadzór nad realizacją”, niewiele miejsca przeznaczając na refleksję i dyskusję na temat celów, kierunków czy zasad działania. Praktycznie brak jest czasu poświęconego na budowanie zaangażowania – zasadniczo cały czas lidera skupiony jest na bieżących działaniach, minimalny wymiar zajmuje refleksja, i często go brakuje na budowanie motywacji. W przypadku skutecznych przywódców alokacja czasu (i energii) pomiędzy 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, by innym też chciało się biec, jest prędzej czy później coraz szybszym biegiem w miejscu.

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

- efektywnie budują poczucie entuzjazmu i własnej wartości swoich pracowników; • 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 o wartości takie jak: rozwój, zaufanie, zaangażowanie, lojalność, uczciwość, empatyczność. Zaprezentowane cechy i wynikające z nich wartości nie oznaczają, że inne przymioty liderów są bez znaczenia. W tym kontekście interesują nas tylko te, które budują przewagę konkurencyjną – wyróżniają firmy i jej liderów z całej rzeszy innych.

Jeśli przeanalizujemy teraz praktykę rynkową i skupimy się przykładowo na dziesięciu największych międzynarodowych kancelariach, to możemy zauważyć następującą prawidłowość: na poziomie tworzenia celów i strategii, w każdym razie tej deklarowanej, praktycznie trudno jest dostrzec jakiegokolwiek zasadnicze różnice. Te 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 pracowników 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.

**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 (szczególnie profesjonalnych) jest zasadniczo różne od podobnej oceny w przypadku nabycia towarów. Jeśli towary konsumujemy, to usługi doświadczamy. Co to oznacza w praktyce? Oceniając naszą satysfakcję z nabytej usługi, skupiamy się nie tylko na jej treści (co zostało nam dostarczone, np. opinia prawna), lecz też (jak to pokazują badania jest to subiektywnie bardzo ważny aspekt) na tym, jak przebiegał sam proces. Tak jak nie wzbudzi naszego zachwytu 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 i pokazywanie gotowości do inwestowania w budowanie relacji opartej na zaufaniu.** Tego typu działania, aby były autentyczne i przekonały klienta, wymagają po stronie prawnika czy konsultanta dużej dozy osobistego zaangażowania. Nie chodzi nam tylko o zaangażowanie w tworzeniu czegoś, co jest „technicznie” poprawne, lecz zaangażowanie w budowaniu relacji z drugim człowiekiem. To 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 osobiście doświadczyć, żeby być w stanie podzielić się tym z innymi.

- **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 mają potrzeby 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 widziane jako wybitnie motywujące. Tworzy silną więź lojalności, trwającą często znacznie dłużej niż formalna relacja pracownicza.

Kolejnym ważnym motywatorem jest konieczność autonomii. Uzupełnia ona potrzebę rozwoju w takim zakresie, że chcemy otrzymywać szansę zawodowego rozwoju i niezbędne wsparcie, ale w sposób, który pozwoli nam na pewną, wraz z naszym rozwojem zwiększającą się dozę swobody w ustalaniu naszego własnego sposobu dojścia do celu. Nieodzowność autonomii jest nawet wpisana w polskie określenie profesjonalisty – „wolny zawód”. Aby ten autonomiczny rozwój mógł się wypełnić w praktyce, niezbędna dla profesjonalisty jest potrzeba otrzymywania informacji zwrotnej od przełożonych. Jest ona szczególnie silna w początkowym okresie kariery.

Uzyskanie oceny swoich umiejętności, określenie 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 odpowiedzialni są 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.

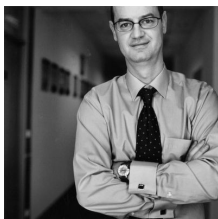
Ta nieodzowność rozumienia kontekstu jest związana z potrzebą bycia traktowanym w sposób podmiotowy. Bardzo często firmy profesjonalne inwestują znaczące środki w zaznajamianie swoich pracowników z celami, zamierzeniami i ogólną strategią kreowaną przez gremium zarządzające. Intencją takich działań jest 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. To, czego oczekują

profesjoniści i co ewidentnie motywuje ich do działania, jest bycie wysłuchanym, co nie oznacza, że mój głos został ostatecznie zamieniony na praktykę. To, co jest tutaj wartością, jest sam fakt, że poproszono o moją kontrybucję – zostałem potraktowany podmiotowo, czuję się częścią mojej firmy.

Jeśli zestawimy wymienione potrzeby, to utworzą 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.

Zapraszam do dyskusji i przesyłania swoich spostrzeżeń.

## O AUTORZE:



**dr Piotr W. Kowalski**, partner zarządzający INSPIRE ([www.thecoach.pl](http://www.thecoach.pl)) firmy specjalizującej się w executive coachingu & mentoringu oraz doradztwie strategicznym dla firm z sektora usług profesjonalnych; przez wiele lat pełnił funkcję partnera zarządzającego działu podatkowego i prawnego PricewaterhouseCoopers w Polsce.

Kontakt: [piotr.kowalski@thecoach.pl](mailto:piotr.kowalski@thecoach.pl)