

Kolegialita jako klíč k úspěchu

Mnozí z vás, kteří čtete tyto řádky, vedete vlastní advokátní kancelář nebo se na vedení kanceláře podílíte. Nevím, jak pro vás, ale pro mě je cesta v čele naší kanceláře na jednu stranu neuvěřitelně zábavná a fascinující, na druhou stranu trnitá, plná omylů a neustálého sebevzdělávání v mnoha různých oblastech.

Začínali jsme od píky. Prostě jsme si řekli, že to zkusíme; neměli jsme žádné klienty ani koncipienty. Byl jsem plný naivních představ, jak mi po advokátních zkouškách svět leží u nohou a všechno půjde hladce. Dělal jsem všechno od obchodu, jednání s lidmi, psaní všeho, co šlo z kanceláře ven, přes pochůzky a fakturaci, až po úklid a zalévání kyttek. Pak jsme se postupně rozrůstali a přidávali se k nám další skvělí lidé, bez kterých bychom dneska ani zdaleka nebyli tam, kde jsme.

Získat relevantní informace o tom, jak vést kancelář, nikdy nebylo úplně snadné. Platformy na sdílení zkušeností nebyly. Většinu věcí jsem vyčetl z knížek o podnikání a vedení agenturního byznysu. V mém případě to v praxi kvůli tomu často probíhalo metodou pokus - omyl. A nepřestávalo mě překvapovat, jak je vlastní podnikání komplexní činností, vyžadující po člověku ve vedení firmy celou paletu vlastností a schopností, které se všechny musí řešit za pochodu. A někdy je ten pochod spíše trysk.

Při zrodu naší advokátní kanceláře jsme byli jen dva začínající advokáti, takže to bylo z pohledu lidských zdrojů celkem snadné. Jakmile jsme se ale rozrostli, stala se práce s lidmi zásadním stavebním kamenem dalšího vývoje kanceláře. Za všechny ty roky praxe jsem si potvrdil, že je to tento prvek, na kterém advokacie stojí a padá. Někdy to člověk zjistí poměrně tvrdě, ale je třeba poučit se z chyb a znovu je neopakovat.

Často slyším, že by advokátní kancelář měla být řízena jako jakýkoli jiný byznys. Advokacie má ovšem svá specifika, která vyžadují trochu odlišný přístup. Naše podnikání je totiž založené na schopnostech našich lidí a je tak třeba investovat primárně do hledání těch největších talentů na trhu a jejich rozvoje. Je nutné skutečně pochopit potřeby těchto lidí a implementovat do vedení kanceláře principy, které takové osobnosti a jejich rozvoj podpoří. Často říkám, že si do kanceláře vybírám lepší právníky než jsem já sám.

V naší advokátní kanceláři pracuje 20 lidí. V současnosti již u nás nepůsobí HR, ovšem přítomnost HR v kanceláři nám významně přispěla k plynulému chodu kanceláře. Nastavení jasných pravidel a procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, pokud se správně dodržuje, má pozitivní vliv na efektivitu, spokojenost a motivaci týmu.

Práce vedoucích advokátů s lidmi se zavedením HR pozice ovšem zdaleka nekončí, a spíše je nutné začít pracovat na rozvoji této oblasti ještě více. V advokátní kanceláři naší velikosti je atmosféra často rodinnější a vztahy mezi lidmi jsou bližší. Role HR se tak po počátečním nastavení procesů přirozeně přesunula na bedra zakladatele a vedoucích advokátů. Je pro mě velmi důležité, abychom se všichni v těchto pozicích chovali s lidským přístupem a otevřeně komunikovali. Koneckonců tento přístup se také odrazil v novém názvu naší kanceláře.

V menším týmu je totiž každý člen klíčový a jeho osobní pohoda má přímý vliv na celkový úspěch kanceláře. Vedoucí by tak měl být přístupný, ochotný naslouchat a podporovat svůj tým, ať už jde o

pracovní výzvy nebo osobní rozvoj. Pravidelné jednání o kariérním růstu, motivaci nebo uznání dobré práce, jsou způsoby, jak udržet dobrou atmosféru kanceláře.

V advokacii čelíme mnoha stresujícím situacím a zdravé pracovní prostředí, kde je místo na relaxaci a odpočinek, je tak důležitým aspektem této práce. Pružná pracovní doba, možnost práce z domova nebo oblíbené společné obědy a pravidelné teambuildingy také podstatným způsobem přispívají k lepší náladě v týmu.

Zároveň je třeba taky říct, že administrace shora uvedených procesů není snadná. Když jste coby partner v kanceláři odpovědní za obchod a řešení většiny organizačních problémů, už máte jednu práci na plný úvazek. Čas, který věnujete řízení společnosti, a tak většinou berete svému soukromí. Přesto je tento čas stejně důležitý jako ten věnovaný obchodu.

Je třeba si uvědomit, že například mileniálové nemají stejné hodnoty jako generace před nimi. Je pro ně podle výzkumů důležitá pracovní flexibilita, smysluplná práce a work-life balance. Řídí se podle výzkumů spíše smysly a nejsou tolik poháněni finanční motivací, takže půjdou za zaměstnavatelem, který jim nabídne benefity podporující rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Na druhou stranu to neznamená, že se u nás pilně nepracuje, ale téměř vždy se to odehrává v rámci běžné pracovní doby.

Setkal jsem se taky často s vnějším názorem na to, že advokátním světem hýbe kultura peněz, arogance a nedostatek empatie. Myslím, že je třeba tento pohled na advokacii změnit, protože kvůli této pověsti přicházíme mj. o spoustu talentovaných právníků, kteří raději odcházejí jinam. Snažím se tento stereotyp dlouhodobě vyvracet, a to nejen uvnitř naší kanceláře, formováním firemní kultury, ale také působením v České advokátní komoře, ve které jsem zapojen třeba do projektu Advokáti do dětských domovů a nedávno jsem v rámci představenstva dostal na starost také projekt Advokáti do škol.

Považuji taky za důležité podporovat kolegialitu v rámci advokátního stavu, protože tvrdé konkurenční prostředí, kde si každý hraje na svém písečku, podporuje všechny shora uvedené stereotypy.

Úvaha o nedostatku informací o vedení advokátní kanceláře, která s výše uvedeným souvisela, pak byla hlavním důvodem, proč jsme loni v květnu s Michalou Plachkou a dalšími kolegy v Ostravě uspořádali setkání advokátek a advokátů s cílem sdílet v této oblasti naše osobní zkušenosti.

Skrze přednášky, praktické ukázky, panelové diskuse a hlavně zapojení publika jsme se bavili o marketingu v advokacii (sociální sítě, články, konference, co funguje a co naopak ne), odměňování lidí (jaké jsou možné přístupy, účinnost konkrétních benefitů) nebo jak nastavit naše služby (komunikace s klienty, kancelář vs. home office, zkušenosti z Německa a Rakouska).

Zpětná vazba od účastníků byla velmi pozitivní, takže jsme se rozhodli uspořádat podobnou akci letos v červnu v Praze. Budeme diskutovat třeba o používání různých softwarových nástrojů, které nám pomáhají s interní komunikací, pracovním workflow a týmovou produktivitou či znalostní databází. Dalším tématem bude umělá inteligence, její použití a budoucnost v advokacii a také obecně legal tech a implementace technologií do advokátních kanceláří. A podíváme se také na to, jak se advokacie dá dělat trochu odlišnou cestou od té klasické.

Budu moc rád, pokud se k nám ve čtvrtek 6. 6. 2024 v Praze přidáte.



Mgr. Pavel Kroupa,
advokát a partner, KROUPALIDÉ advokátní kancelář s.r.o.,
člen představenstva České advokátní komory

Text byl uveřejněn v EPRAVO.CZ Magazine 1/2024

Další články:

- [Proč musí obhájce u soudu mlčet?](#)
- [Advokátní úschovy a kolektivní vina](#)
- [Buřty, pivo a nenávisť](#)
- [Kolegialita jako klíč k úspěchu](#)
- [O co aktuálně usiluje vedení ČAK?](#)
- [O důstojnosti advokátního stavu](#)
- [O úspěchu restrukturalizace rozhoduje čas](#)
- [Stojí LL.M. za to?](#)
- [Verba docent ...](#)
- [Hodiny tikají každému](#)
- [Justice před soudem](#)