

## Test „dobrých lidí“

Michael J. Haroz, Esq.  
Goulston & Storrs  
Boston, Massachusetts  
mharoz@goulstonstorrs.com

Zde je malý test. Předpokládejte, že jste obchodník, který se snaží vybrat důležitého prodávajícího. Máte dva soutěžící návrhy, které jsou v zásadě stejné, co do ceny a kvality zboží od prodávajícího X a prodávajícího Y. Zdá se, že oba plně uspokojí vaše potřeby. Nebo předpokládejte, že jste úředník banky poskytující úvěry a byl jste osloven, aby jste poskytl úvěr zákazníkovi X nebo Y, přičemž oba z nich plně splňují písemné podmínky banky. Nebo předpokládejte, že jste vynálezce senzačního patentu a investoři X a Y chtějí být vašimi finančními partnery, oba jsou stejně schopní splnit svoji úlohu.

Jak tedy zvolíte mezi „X“ a „Y“? Hodíte si korunou? Rozpočítáváním? Pravděpodobně ne, přestože X a Y jsou stejné ve všech objektivních ukazatelích. Pravděpodobně se budete řídit svým subjektivním nebo podvědomým pocitem o kvalitě charakterů X a Y. Vypadá jeden čestněji než druhý nebo má jeden důvěryhodnější image? Jednoduše vypadá jeden z nich jako „dobrý člověk,“ ke kterému byste měl značnou důvěru a budoucí nesnáze snadno a čestně překonáte? Věřím tomu, že tento způsob myšlení se objevuje velmi často a že je často kritickým faktorem takových obchodních rozhodnutí jako jsou výše uvedená.

Co to znamená pro všímavého X nebo Y? Myslím si, že by to mělo jednoznačně znamenat, že jejich mezní konkurenceschopnost může záviset na tom, zda jsou vnímáni jako „dobří lidé“ nebo ne. Jinými slovy jsou všeobecně vnímáni komunitou jako dobří a důvěryhodní stejně jako kompetentní a cenově konkurence schopní? Bude jejich ujišťování o důvěryhodnosti vypadat věrohodně nebo pouze jako snaha prodat zboží? Jsou vnímáni jako lidé, s kterými by byl klient rád a s kterými je dlouhodobý vztah přitažlivý?

V obchodním světě si chytré společnosti a jednotlivci uvědomují důležitost toho, aby s jejich produkty nebo službami byla asociována reputace „dobrých lidí.“ Důvtipné společnosti a jednotlivci rovněž vědí, že reputace nemůže být získána obchodními slogany, ale pomalu nabývána spíše činy než slovy. Všichni si to uvědomujeme ve svých osobních životech a není to jiné v obchodním světě. Společnosti, které si toto uvědomují, pečlivě kultivují svůj image integrity a důvěryhodnosti při svých obchodních transakcích a všeobecněji jako součást jejich značky. Je mnoho možností, stále více společností přijímá nebo rozšiřuje firemní filantropii jako prostředek vytvoření aury odpovědnosti, laskavosti a důvěryhodnosti. Milióny dolarů se utrácejí na kultivaci této image jako součást značky společnosti, stejným způsobem jako se miliony utrácejí na kultivaci image kompetentnosti, citlivosti a inteligence jako přísad značky.

Společnosti mají více druhů publika, které je třeba přesvědčit o „dobrotě“ značky. Zatímco nejdůležitější jsou zákazníci, vnitřní publikum těch, kteří pro společnost pracují je také velice důležité, zvláště v prostředí, kde loajalita zaměstnanců je ohrožena větší mobilitou pracovních sil. Ať je to zaměstnanec, který uvažuje o zaměstnání v dané společnosti nebo kterého láká odejít na zelenější pastviny ke konkurenci, důležitým faktorem při rozhodování je zpravidla obecný vnitřní pohled nebo pocit, který zaměstnanec vůči společnosti má. Rozhodnutí nastoupit ke společnosti je podobné rozhodnutí jako se zasnoubit nebo dokonce oženit. Rozhodnutí odejít ke konkurenci je podobné jako rozhodnutí zasnoubit se nebo oženit se s novým nápadníkem. Jako naše předchozí případy, v mnoha situacích konkrétní záležitosti jako je výše mzdy, zaměstnanecké výhody, titul a možnost profesního rozvoje mohou být v rámci soutěžících nabídek zásadně podobné. Pokud se jedná o takový případ, člověk pravděpodobně dá na svůj pocit o „osobnosti“ společnosti. Je to místo, kde se zajímají o lidi?

Je to místo, které je důvěryhodné? Respektuje různé typy lidí a stádia jejich životů? Nebo jinými slovy jsou tam „dobří lidé?“

Opět ta samá otázka je pokládána ohledně společnosti. Chytré a důvtipné společnosti si uvědomují, že mít dobrou odpověď na tuto otázku jim dává důležitou a rozlišující mezní konkurenceschopnost v rámci jejich vnitřního trhu. Část odpovědi se nachází v dobrých vzdělávacích programech a pravidlech profesního růstu. Další důležitou část odpovědi tvoří filantropické aktivity společnosti, které dobře resonují s přirozenou dobročinností, kterou nalezneme u většiny lidí. Dobročinné a veřejné aktivity živě demonstrují, že společnost se zajímá o lidi, že respektuje lidi rozdílného původu a lidi v různých stádiích života. Skutky mluví opět silně a vytvářejí pro společnost důležitou výhodu při náboru a udržení si zaměstnanců.

Stejně důležitá pro vnitřní zdraví společnosti je celková morálka zaměstnanců. Lze o tom mluvit abstraktně nebo zamyslet se z vlastní perspektivy. Každodenní pracovní výkon v rámci stejného pracovního zařazení a práce na v zásadě stejných úkolech je receptem pro nudu a depresi bez ohledu na to, kolik peněz si člověk vydělá. Zaměstnanec pak potřebuje přestávky často ve formě dovolené, nemocenské nebo je jinak v zaměstnání neproduktivní. Ačkoliv nejsem odborník v psychologii, myslím si, že lidskou přirozeností je vzpoura ducha a těla proti monotónnosti. Chytré a důvtipné společnosti toto vědí a hledají protijedy proti monotónnosti. Existuje mnoho programů např. cvičební programy nebo sociální funkce kanceláře jsou využívány k těmto účelům. Účast na dobročinných programech společnosti nebo vlastní dobročinný program s podporou společnosti se staly hlavní zbraní ve snaze společnosti udržet zdravou morálku svých zaměstnanců.

Z těchto důvodů dnes vidíme větší a silnější filantropické programy korporátních firem v USA a dobročinnost je hlavní funkcí všeobecné obchodní strategie. Ačkoliv to pochází evidentně ze srdce lidí, kteří tato rozhodnutí činí, filantropie má jednoduše i dobrý obchodní význam a mnohými způsoby zlepšuje mezní konkurenceschopnost společností, jak navenek, tak dovnitř. Vytváření a udržení konkurenčních výhod je klíčem k obchodnímu úspěchu a korporátní filantropie je jeden z nejdůležitějších prostředků vytvoření zřetelné konkurenční výhody. Není proto třeba vnějšího etického kodexu. Nemusí to být nařízeno. K tomu, aby se to stalo stačí jednotlivá srdce a studený obchod.

Zapadají do toho i právní firmy? Některé mohou pochybovat, přesto mnoho vnímá s nostalgickou nedůvěrou změny, ke kterým došlo v kultuře právních firem za posledních 15 let. Pryč jsou ty časy, kdy právní firmy a právníci v těchto firmách mohli vnímat sami sebe jako příslušníky uhlazenější profese, kteří mohou jen ignorovat takové věci jako je dravá konkurence, vysoké marketingové výdaje a zaměření na ekonomický výsledek na úkor koležalimity. Změna je důkladná, dalekosáhlá a nezvratitelná.

Bohužel dřívější motivace k pro bono právních firem patří rovněž do mizející éry. Promlouvat k firmám a právníkům o jejich odpovědnosti jako institucí nebo profesi v rámci systému spravedlnosti nebo o abstraktních etických principech zajistit přístup ke spravedlnosti má nostalgickou hodnotu, avšak ne reálnou přesvědčovací sílu v novém klimatu. Samozřejmě apel na etické hodnoty jako základ pro bono do jisté míry funguje a fungovat bude. V některých situacích funguje znamenitě. Ale je to poselství, které musí být podpořeno jiným poselstvím, takovým, které ukáže skeptikům nejen přesvědčeným, že pro bono má obchodní význam a přináší zisk.

Můžeme dospět k takovému závěru? Je skutečně pravda, že pro bono přináší zisk? Jsem přesvědčen o tom, že odpověď je ano, ze stejného důvodu proč se korporátní společnosti v USA věnují filantropii. Pro bono může být pozitivním a významným příspěvkem k mezní

konkurenceschopnosti právní firmy, navenek vůči klientům a vnitřně vůči svým zaměstnancům. Raději než vnímat obchodní metamorfózu právních firem jako nepřítel pro bono, věřím tomu, že přijetí korporátního filantropického modelu může spíše zvýšit odhodlání firem k pro bono.

Právní firmy stejně jako korporátní obchodní společnosti stále více potřebují vyvíjet unikátní způsoby, jak zvýšit konkurenceschopnost externě vůči svým klientům a interně vůči zaměstnancům a potenciálním zaměstnancům. Vytvářením a udržováním lepší klientské základny a přitahováním a udržováním si talentovaných zaměstnanců firma pravděpodobně lépe uspokojí své investory a partnery. K dosažení tohoto, podobně jako jejich korporátní sestřenice, právní firmy potřebují vyvinout mezní konkurenceschopnost, která pomůže klientům a potenciálním i stávajícím zaměstnancům vytvořit pocit loajality k firmě. Pro bono práce, pokud je chápána jako součást filantropického programu firmy, může být stejně jako v případě korporátních společností, skvělým způsobem, jak si vytvořit image a značku „dobrých lidí.“ Klienti právních firem nechtějí pouze kompetentní a cenově konkurence schopné právníky, ale právníky, kterým mohou důvěřovat, kteří jsou odpovědní lidé a skuteční ochránci jejich zájmů. Neříkám, že značka „dobrý člověk“ přitahuje klienty sama o sobě, ne více než jakýkoliv jiný marketingový nástroj. Je to spíše důležitý nástroj orchestru, přispívá k celkové příznivé image firmy, oplátkou často hraje důležitou roli v rozhodnutí klienta zvolit mezi rovnocenným X a Y.

Je zde však jeden zásadní problém. Jak mi bylo nedávno řečeno při konverzaci s ředitelem jedné z hlavních národních právních firem: „právníci jsou vnímáni, jako ti, kdo berou, ne jako ti, kdo dávají.“ Právníci a právní firmy všeobecně mají hroznou reputaci a jsou hodně daleko od toho, aby byli vnímáni jako „dobří lidé.“ V rámci stávání se obchodníky právníci upustili od předchozí a více příznivé image profesního stavu, aniž by tuto image nahradili čímkoliv pozitivním. Mezitím korporátní obchodní firmy v USA leští svůj image a dnes více než kdy jindy usilují o to, aby se jevily být dobrými občany, kteří vyzařují auru důvěryhodnosti a integrity. Auru vyzařovanou právníky si lze snadno představit, avšak je těžké jí formulovat do zdvořilých slov. Stalo se to proto, že všechny etické geny byly nějak odkloněny do typů lidí, kteří navštěvují obchodní školy a právníkům se vyhnuly? Ne je to tím, že korporátní obchodní firmy si uvědomily obchodní význam dobročinnosti a našly způsoby, jak zkombinovat to, co je v srdci s tím, co vytváří mezní obchodní konkurenceschopnost ve prospěch ekonomického zisku.

Chytré a důvtipné právní firmy, které chtějí být více obchodníky, si rovněž uvědomí obchodní hodnotu v silných pro bono programech. Uvědomí si také, že nemohou mít opravdu silné pro bono programy, pokud nebude pro bono považováno za jednu z hlavních funkcí a ne pouze za okrajovou záležitost. Zatímco koordinátoři pro bono a výbory pro bono mohou být užiteční pro organizaci pro bono programů, neměli by být náhradou za pro bono jako exekutivní funkci představenstva firmy nebo jejich společníků. V mnoha podnicích s rozsáhlými dobročinnými programy, je vedoucím programu představenstvo, ne nějaký amorfnní výbor.

Při psaní toho textu bych chtěl ujistit čtenáře, že chápu, že srdečná motivace je skutečným pohonem pro bono v právních firmách. Ale jako každý pohon, má pro bono omezenou využitelnost, pokud stojí samostatně. Potřebuje být k něčemu využitelné, jinak není důležitým zájmem. To něco je ekonomický zisk, ať se vám to líbí nebo ne. Mám rád ekonomický zisk a věřím, že může být zvýšen dobrou korporátní filantropií. Věřím, že mnoho členů představenstev se mnou souhlasí. Doufejme, že více společníků právních firem si uvědomí tuto příležitost.