

TRAJEŠ ONOLIKO KOLIKO RADIŠ NA SOPSTVENOM NAPRETKU



Tijana Kojić
MANAGING PARTNER
BDK ADVOKATI

◆ **Vaš poslovni razvojni put je impresivan. Šta Vas je inspirisalo na to?**

Takmičarski duh su mi verovatno usadili roditelji insistirajući na važnosti dobrog uspeha u školi, strukturiranog znanja i logičkog razmišljanja (naročito im je bilo važno da budem dobra u matematici i pisanju). Najranija inspiracija je prilično stereotipnog karaktera: sudske drame i američke advokatske TV serije. Rano interesovanje za politiku mi je takođe pomoglo da se orjentišem na pravo. Kasne osamdesete i devedesete su moje formativne godine, koje sam provela konstantno se raspravljajući sa ljudima u mom okruženju.

◆ **Kako pronalazite motivaciju za dalji lični napredak i razvoj advokatske kancelarije?**

Ne mogu sebi da priuštim da ne budem motivisana. Svakodnevno dobijam potvrdu koliko stvari ne znam i koliki je prostor za dalji lični razvoj i razvoj advokatske kancelarije BDK Advokati. Traješ onoliko koliko radiš na sopstvenom napretku. To važi kako za ljude tako i za firme. Osim toga, tržište pravnih usluga u Srbiji je veoma kompetitivno. Postoji pristojan broj kancelarija i pojedinaca koji bi mogli biti u vrhu i u Londonu ili Njujorku, da su kojim slučajem tamo gradili karijere. Stoga, mi kao kancelarija jednostavno nemamo taj luksuz da prestanemo da težimo daljem razvoju.

◆ **Deo razvojnog puta, ali i Vaših poslovnih angažmana, vezan je za inostranstvo. Kako je to uticalo na Vaš poslovni profil i koncept advokatske kancelarije koji razvijate?**

Pošto sam diplomirala na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu, nastavila sam obrazovanje na Centralno-evropskom Univerzitetu (CEU), američkoj školi prava u Budimpešti. Imala sam profesore sa najboljih univerziteta u SAD i Evropi. Te moje post-diplomske studije su bile jedno fascinantno intelektualno iskustvo koje je zacementiralo moju ljubav prema pravu. Nakon doktora, imala sam sreće da dobijem posao u advokatskoj kancelariji *Allen & Overy*, koja je deo londonskog magičnog kruga, a nakon toga i u regionalnoj kancelariji *Wolf Theiss*. Tako sam iznutra videla kako advokatska profesija može funkcionisati kao organizovan biznis u najboljem smislu te reči, i naučila da radim u skladu sa vrhunskim međunarodnim standardima. Takođe sam stekla i samopouzdanje da mogu da razvijem sopstvenu advokatsku kancelariju sa istim standardima.

◆ **Smatrate da je razvoj saradnika važan i vaša kancelarija predano radi na tome. Kako biste čitaocima predstavili razvojnu filozofiju BDK advokata?**

Moj cilj je od samog početka bio da stvorim advokatsku kancelariju koja će nadrastiti mene kao osnivača, imati brojna javna lica koja predstavljaju različite prakse i postati institucija u kojoj bi ljudi želeli da grade svoju karijeru. To je zahtevalo da dosta radim na sebi kao menadžeru, što nije lako jer sam studirala da budem pravnik, a ne menadžer. Proces institucionalizacije advokatske kancelarije zahteva kadrovski pristup adekvatno izbalansiran između organskog rasta i tzv. lateralnog širenja kroz angažovanje ljudi iz drugih kancelarija i institucija. Međutim, talente je teže zadržati nego naći. Najvažnije je prepoznati ko se uklapa i onda te ljude motivisati da žele da ostanu i dalje se razvijaju unutar kancelarije. Od ove godine, imamo sistem upravljanja učinkom osmišljen da nam pomogne da prepoznamo i dalje razvijamo potencijale kod ljudi. Podjednaku pažnju poklanjamo tehničkim i soft veštinama.

◆ **Uvreženo je mišljenje da su advokati individualci. Vaša advokatska kancelarija dokazuje suprotno. Kako izgleda ambijent u kojem**

advokati ne samo da rade, već se i razvijaju zajedno?

Ima mnogo mitova o advokatima; za mnoge od njih smo sami zaslužni. Zabluda je da jaki individualci ne mogu da funkcionišu u timu ili sistemu. Dobra firma ne može da postoji bez jakih individua, a verovatnije je da će jaka individua svoj potencijal brže i potpunije razviti ako joj je na raspolaganju kolektivno iskustvo i institucionalna infrastruktura kancelarije. Moja težnja kao menadžera je da stvorim okruženje u kome ljudi neće kancelariju i posao uzimati zdravo za gotovo, već aktivno doprinosti razvoju firme i predlagati promene za koje veruju da donose napredak. Ovo je naročito važno u kancelariji u kojoj ima pristojan broj millennials-a koji su od nekih partnera mlađi i po 20 godina.

◆ **Imate HR sektor, personalizovani sistem za merenje performansi i aktivno sprovodite mere razvoja kao što su treninzi veština i tim bilding. Kako ovo utiče na rad kancelarije i šta su sledeći koraci unapređenja?**

Ovo je godina u kojoj smo uveli sistem upravljanja učinkom i rezultate ćemo evaluirati u decembru. Čini mi se da je prva reakcija na novi sistem bila dobra: ljudi generalno vole da znaju šta se od njih očekuje i šta firma vrednuje. Sistem počiva na samoevaluaciji, i horizontalnoj i vertikalnoj evaluaciji, gde i partneri i stariji advokati bivaju ocenjivani. To je veoma važan reality check za one na višim pozicijama. Najvažniji zadatak nakon evaluacije biće formulisanje planova za lični razvoj i individualizovane obuke.

◆ **Kakva je reakcija novih saradnika koji dođu u BDK advokate i shvate da neko brine o njihovom razvoju?**

Imamo pristojnu outreach aktivnost, tako da ljudi koji konkurišu za saradnju unapred znaju gde dolaze. U procesu uvođenja u kancelariju, mi uvek naglasimo da ne štedimo na investicijama u znanje i razvoj, ali oni moraju aktivno u tome da učestvuju.

◆ **Kako individualni razvoj potencijala saradnika utiče na njihov učinak u kancelariji?**

U svetu pravnih usluga pritisak je veliki: mnoge pravne situacije koje razmatramo su netestirane, a radno vreme ne postoji, pa je neophodno da zaista volite ovaj posao. Naša interna istraživanja zadovoljstva

poslom pokazuju da je osećaj svakodnevnog napredovanja najbitniji faktor zadovoljstva poslom. Zato je redovan *feedback* veoma važan.

◆ **Kako kroz moderne pristupe možete klimu u BDK Advokati učiniti još afirmativnijom za razvoj saradnika?**

Stalno radimo na podsticanju saradnika da se specijalizuju i budu eksperti, a ne samo pravnici; da prate globalne regulatorne i biznis trendove, te da ne razmišljaju o sebi kao o „srpskim advokatima“ nego kao o advokatima koji rade u Srbiji. Naše pravo je sve manje „naše“, a sve više refleksija EU prava i globalnih trendova u regulativi. Dobar advokat ekspert mora da može da sa svojim kolegom iz Londona ili Frankfurta razgovora na istoj talasnoj dužini o pitanjima iz oblasti kojom se bavi.

◆ **U pravu čitav proces i njegov ishod mogu zavisići od pravilno koncipiranog pitanja. Slično je i sa koučing procesom. Šta je za Vas važnije – pitanje ili odgovor, i zašto?**

Već godinama novim saradnicima držim prezentaciju o tome šta firma BDK Advokati od njih očekuje. Glavna poruka se čini isuviše jednostavnom da bih je naglašavala, ali iskustvo mi govori da nikad nije previše ponoviti je: morate razumeti klijentovo pitanje pre nego što počnete da na isto odgovarate. Mnoge greške se dešavaju na izvoru, kada se upustimo u diskusiju čije postulate ne razumemo. Nikada nije suviše tražiti pojašnjenje. Uostalom, samo najmudriji znaju da ništa ne znaju (*scio me nihil scire*). Takođe, svako ko daje pravni savet treba da se zapita zašto propis nalaže to što nalaže. Bez razumevanja javnih politika i ideja koje stoje iza norme, niste advokat već samo reporter.

◆ **Uspeh koučing procesa i postignuće često zavise od povezanosti klijenta sa vrednostima kompanije. Koje su ključne vrednosti kancelarije BDK Advokati?**

Osećaj vlasništva nad onim što radite. Odgovornost za uspeh firme. Izvrsnost. Integritet. Fokus na klijenta. Pro-biznis orijentacija. Kreativnost. Odgovornost.

◆ **I za kraj, izdvojte jedan pojam koji je po Vama presudan za poslovni razvoj?**

Preispitivanje.