

Z BLOGU IUSTORIA

Advokát jako iluzionista: kouzla, terapie, nebo PR — co od nás klient skutečně potřebuje

Klienti chodí za právníkem s problémy, na které právo neodpovídá. Místo terapeuta, mediačního pracovníka, krizového PR specialisty nebo trenéra konfliktu si najmou advokáta — a ten se pokusí kouzlit. Hutná popularizace toho, co o této hraniční roli říká therapeutic jurisprudence, Edgar Schein, Russell Ackoff a moderní crisis communication.

Klient ke mně přišel s tlustým spisem a větou, která dnes zní jako klasika: „Chci, abyste ho zničili.“ Druhou hodinou rozhovoru bylo jasné, že právní řešení by sice věc *vyřešilo*, ale klientovu potřebu nezajistilo. To, co potřeboval, bylo veřejně rehabilitovat své jméno (PR problém), přestat trpět nespavostí a tlakem v hrudi (zdravotní/psychologický problém) a přesvědčit svého spoluvlastníka, že se „nezbláznil“ a má pro spor strategii (vztahový/komunikační problém). Tři problémy, které vypadají jako právní, ale **právo na ně neumí odpovědět**. A předchozí advokát, který tři roky vedl spor, klientovi nikdy neřekl: „Tahle vrstva mého řemesla nedosáhne. Dojděte si pro ni jinam.“

Tenhle scénář není výjimečný. Je *typický*. V naší praxi vidíme opakovaně totéž: civilní spory, které se vlečou roky, jsou často vlečeny něčím, co s právem souvisí jen periferně. Spor je ne příčina, ale *symptom*. A advokát, který tahle dva slova nedokáže rozlišit, klientovi účtuje hodiny za léčbu, kterou jeho diagnóza nepředepisuje.

Tenhle text je o tom. O hranicích právní profese. O tom, kdy je právník skutečně potřeba, a kdy je za jeho dveřmi schovaný problém pro psychoterapeuta, krizového komunikátora, mediátora, kouče nebo lékaře. A o tom, proč je *přiznat tuhle hranici* jednou z nejcennějších věcí, které dobrý advokát klientovi nabídne — a proč to v české právní praxi systémově neděláme dost často.

Část první: Když má klient kladivo, všechno vypadá jako hřebík

V psychologii rozhodování existuje koncept **Maslowova kladiva** (často citováno jako „*if all you have is a hammer, everything looks like a nail*“; **Abraham Maslow**, *The Psychology of Science: A Reconnaissance*, Harper & Row, 1966). Lidé řeší problémy nástroji, které mají k dispozici — ne nástroji, které jsou nejvhodnější. Klient, který se ocitne v existenciální krizi v důsledku obchodního konfliktu, nemá v ruce jen kladivo svých vlastních dovedností. Má i kladivo *systému*: kolem něj je nabídka „obratte se na advokáta“, ne „obratte se na multidisciplinární tým“. Ten jediný prst, který nabídka ukazuje, vede do mé kanceláře.

A já — pokud jsem zoufalý, pokud mám prázdný kalendář nebo pokud nepřemýšlím — vezmu zakázku. Nakloním klientovi ucho, posoudím právní stránku věci a začnu psát žalobu. Klient mi za hodinu zaplatí, jako bych ji byl výlučně schopen vyřešit. Nikdo z nás neřekl nahlas: *víte, jen menší část tobo, co popisujete, je věc, na kterou stačí žaloba*.

V profesní literatuře tomu moderní hnutí říká **comprehensive law movement** (přehled: **Susan Daicoff**, *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*, American Psychological Association, 2004; též *The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems*, *Scandinavian Studies in Law*, 49, 109–128, 2006). Hnutí spojuje několik subdisciplín — therapeutic jurisprudence, restorative justice, collaborative law, problem-solving courts, holistic justice — které mají jeden společný předpoklad: **právní problém je obvykle součástí širšího lidského problému, a kdo si toho nevšimne, spor sice vyhraje, ale klienta nezachrání**.

Tahle teze není romantická. Je *empiricky podpořená*. **Larry Krieger** a **Kennon Sheldon** ve studii *What Makes Lawyers Happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success* (*George Washington Law Review*, 83(2), 554–627, 2015) zkoumali wellbeing v právní profesi a našli mimo jiné systémový rozpor: advokáti, kteří se

zaměřují výlučně na vítězství a výkon, vykazují nižší životní spokojenost než ti, kteří definují svou roli holisticky. A klienti? Spokojenost klientů koreluje s tím, jestli advokát adresoval *celý* jejich problém, ne jen jeho právní část (přehled: **Steven Keeva**, *Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life*, Contemporary Books, 1999).

Část druhá: Therapeutic jurisprudence a triage

Snad nejvlivnější intelektuální základ moderního pohledu na hranice právní profese vytvořili **David Wexler** a **Bruce Winick** v projektu, který nazvali **therapeutic jurisprudence** (TJ). Klíčový sborník: *Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence* (Carolina Academic Press, 1996). Wexler a Winick neříkají, že právník má dělat terapeuta. Říkají něco mnohem důležitějšího: **každé právní jednání má vedlejší terapeutické nebo antiterapeutické účinky**, a profesní povinnost je o nich vědět. Soudní spor klienta může psychicky zlomit, i když ho právně vyhraje. A naopak — dobrá mediace nebo dobře postavený smír mohou být psychologicky léčivé, i když ekonomicky horší než to, co by snad bylo soudem získatelné.

V praxi to znamená, že advokát potřebuje *triage* — pojem převzatý z urgentní medicíny, který popularizoval **Atul Gawande** v knize *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009). Triage je rychlá diferenciací pacientů (zde klientů a jejich problémů) podle priority a podle toho, kdo je pro daný problém *vhodný profesionál*. V medicíně triage znamená: ten patří na chirurgii, ten na neurologii, ten na psychiatrii. V právu by triage měla znamenat: tohle je věc pro advokáta, tohle pro mediátora, tohle pro PR agenturu, tohle pro psychoterapeuta. A advokát první linie — kontaktní bod — by měl umět diferenciaci provést.

Triage modelu klientova problému — kdo je adekvátní profesionál pro kterou vrstvu

Vrstva	Typický symptom	Kdo je správný profesionál
Právní	„Porušil/a smlouvu, neplatí, neumožňuje plnění.“	Advokát.
Procesní/forenzní	„Potřebuji znalecký posudek, audit, due diligence.“	Znalec, auditor, forenzní specialista.
Vyjednávací	„Stojíme proti sobě, ale dohoda je v dohledu.“	Mediátor, vyjednávač, někdy advokát s tímto výcvikem.
Vztahový	„Nemůžeme spolu mluvit, ale potřebujeme dál fungovat.“	Mediátor, párový/rodinný terapeut, kouč konfliktů.
Reputační/PR	„Tisk o tom píše, klienti odcházejí, nálada se obrací.“	Krizové PR, komunikační poradce.
Psychologický	„Nespím, mám tlak v hrudi, nedokážu pracovat.“	Psychoterapeut, psychiatr, lékař.
Identitární	„Tohle je moje hodnota, kterou bráním.“ (bez ohledu na racionální cenu)	Kouč, terapeut, mentor; někdy duchovní průvodce.
Existenciální	„Co teď budu dělat dál? Kdo jsem bez téhle firmy?“	Terapeut, kouč, supervize; málokdy primárně advokát.

Klient typicky přichází se *směsí těchto vrstev*, často s nejasným uvědoměním, kde leží jádro. Advokát první linie má dvě úlohy: (a) zachytit, které vrstvy v klientově obrazu jsou aktivní; (b) říct mu — *před* zahájením fakturace — kterou vrstvu umí adresovat on a kterou ne.

To není ekonomicky pohodlné. Část klientova rozpočtu, kterou advokát „pošle dál“ k jinému profesionálovi, advokát neutrhá. Ale **klient, kterému advokát řekne „tahle část je víc pro psychoterapeuta než pro mě“, se vrátí. A přivede další klienty.** Důvěra je ve výsledku ekonomicky výnosnější než oportunismus.

Klient, který odejde od advokáta s pocitem, že byl **celostně** vyhodnocen — i tam, kde ho advokát poslal jinam — má hluboce jiný vztah k profesi než klient, který platil dva roky za vyřešení něčeho, co advokát vyřešit nemohl. První šíří dobré jméno. Druhý šíří ticho, nebo hůř.

Část třetí: Edgar Schein a tři typy pomoci

Jedním z nejméně známých, ale nejhlubších autorů moderní teorie profesní pomoci je **Edgar Schein**, dlouholetý profesor v MIT. V knihách *Process Consultation Revisited* (Addison-Wesley, 1999) a zejména *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help* (Berrett-Koehler, 2009) Schein rozlišuje **tři archetypy profesní pomoci**:

1. **Expert model** — profesionál ví, co klient potřebuje, a dodá mu to. Klasická role advokáta v tradiční představě: „přineste mi spis, já vám napíšu žalobu“. Funguje dobře u dobře definovaných problémů, kde klient přesně ví, co potřebuje.
2. **Doctor model** — profesionál diagnostikuje a předepisuje řešení. Klient přichází se symptomy, profesionál určí, o jakou věc se vlastně jedná, a navrhne intervenci. Tato role je v právu mnohem cennější, protože většina klientů přichází se symptomatickým, ne diagnostickým popisem.
3. **Process consultation model** — profesionál pomáhá klientovi *sám si svůj problém pochopit a vyřešit*. Nezasa- huje s rezervovanými předpisy, ale vede klienta procesem objevování. Schein tvrdí, že tahle role je nejnáročnější a v profesionálních službách nejdůležitější.

V naší praxi se snažíme rozeznat, kdy je expert mode přesně to, co klient potřebuje, kdy mu naopak prospěje doc- tor mode a kdy ojediněle dokonce process consultation. Klient typicky přichází s vágním obrysem problému („mám problém s partákem“) a okamžité přepnutí do žaloby („dobře, sepíšu výzvu k splnění“) tu diferenciaci pře- skakuje. Není to chyba expert modu — je to nedoceněná hodnota toho, co triage předem rozliší.

Schein má v *Helping* ostrou pasáž, kterou stojí za to ocitovat (volně přeloženo): „*Když pomáháte někomu, jehož problém jste si nevzal čas pochopit, ve skutečnosti mu nepomáháte. Pomáháte sám sobě cítit se užitečně.*“ Tahle větná je pro právní profesi nepřijemná, protože v ní rezonuje: kolik klientových peněz a let je obětováno tomu, aby prá- vník mohl být užitečný *podle vlastní představy o své roli*, místo aby řešil klientův skutečný problém.

Část čtvrtá: Russell Ackoff a problém řešení špatného problému

Jiný velký autor podobné poučky — **Russell Ackoff**, jeden ze zakladatelů moderní operations research a systems thinking. Jeho legendární výrok: „*The righter we do the wrong thing, the wronger we become.*” (Ackoff, *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, John Wiley & Sons, 1974). V překladu: čím lépe řešíme špatný problém, tím větší škody napácháme.

Ackoff toto rozvedl v nepublikovaných přednáškách, které posmrtně sebral *Russell Ackoff and the Advent of Systems Thinking* (in: *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 2010). Klíčový postoj: existují čtyři způsoby, jak se k problému postavit:

- **Absolution** — předstírat, že problém neexistuje, a nechat ho zmizet.
- **Resolution** — vyřešit ho dostatečně dobře, aby přestal bolet.
- **Solution** — vyřešit ho optimálně.
- **Dissolution** — *rozpustit* ho — změnit kontext tak, aby problém přestal existovat.

V právní praxi se obvykle nabízí pouze resolution a solution — *vyřešit* spor. Ale často je správnou odpovědí dissolution: změnit strukturu, ze které spor vyrůstá. Rozdělit firmu, která už spolu nemá co dělat. Změnit smluvní rámec, ve kterém je konflikt zabudovaný. Restrukturovat rodinný byznys tak, aby tři generace nemusely sdílet jednu valnou hromadu. Tohle nejsou „právní řešení“ v úzkém smyslu — jsou to **architektonická řešení**, která právník navrhuje ve spolupráci s klientovým ekonomem, daňovým poradcem, terapeutem, a někdy i jeho životním partnerem.

A pak je tu absolution — vědomé rozhodnutí *problém nechat být*. To je v české právní praxi nedocenená intervence. Klient někdy potřebuje slyšet: *tato věc se nevyplatí řešit. Ne proto, že byste neměl pravdu, ale proto, že kupní síla vašich let, peněz a duševního zdraví je dnes vyšší, když se na to nedíváte, než když to ženete dál*. Pokud takhle radu klientovi vyřknete a on ji vezme, ušetřil jste mu pět let, půl milionu korun a kdoví kolik nespavých nocí. Pokud takhle radu nevyřknete *proto, že byste přišel o zakázku*, je to etický problém, který si musí každý advokát se sebou srovnat sám.

Nejcennější práce advokáta není ta, kterou vyúčtujete. Je to ta, kterou klientovi neúčtujete, protože jste ho odradili od fakturovatelného sporu, který by mu nepomohl.

Část pátá: Howard Zehr a restorativní rovina

Tam, kde právní spor neumí pomoci s vrstvou, kterou klient skutečně nese — uznání, omluva, narativ vyrovnání — vstupují koncepty z **restorative justice**. Klasik této školy je **Howard Zehr**, *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice* (Herald Press, 1990; rozšířená vydání). Zehr argumentuje, že standardní (retributivní) justice se ptá: *Kdo porušil pravidla? Co za to dostane?* Restorativní justice se ptá jinak: *Kdo byl poškozen? Co potřebuje? Kdo nese odpovědnost za to mu to vrátit?*

V kontinentální evropské tradici se podobné motivy promítly do moderního pojetí mediace (přehled: **Jay Folberg & Alison Taylor**, *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, Jossey-Bass, 1984). V Česku zase do (nevyužívaného) probačního a mediačního práva v trestním řízení. Pro občanský spor je restorativní rovina podstatná hlavně proto, že **spory, kde lidé bojují léta, mívají v naší zkušenosti v jádru nesplněnou potřebu uznání**. Klient, který dostane peníze, ale ne uznání, často nemá pocit „uzavření“. Klient, který dostane uznání bez peněz (vzácně), často mít pocit „uzavření“ bude.

Praktický nástroj, který z toho plyne pro advokátní praxi: **otázka uznání jako součást zadání**. Když se klienta zeptáte „co byste byl ochoten vzít místo toho, kdyby protistrana udělala konkrétně toto a toto“ — kde „toto a toto“ je *neekonomický akt*: písemné prohlášení, omluva, společné prohlášení k třetím stranám, prohlášení do firemního zápisu — často získáte konturu řešení, na kterou by se přes peníze nikdy nedošlo.

V mé praxi tohle byla jedna z nejvíc překvapivých zkušeností. Většina sporů, ve kterých jsme dosáhli „neoeconomického“ prvku v urovnání (omluva, společný release, gesto), klienti hodnotili po letech *spokojeněji* než spory, které dopadly „čistě“ finančně lépe. A ekonomicky to bylo často levnější — protože uznání v kontextu byznysu mívá pro protistranu marginálně nižší náklad než ekvivalent v penězích.

Část šestá: Crisis communication — když je problém PR, ne právní

Existuje celá doména problémů, kde právník nemá čím pomoci, ale firmy si ho přesto najmou: **mediální nebo reputační krize**. Tady musíme přiznat, že profese nemá adekvátní výcvik.

W. Timothy Coombs v knize *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Sage, 1999/2014) a v následných pracích formuloval **Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**. Klíčová myšlenka: typ krize určuje typ reakce. Pokud je krize *victim cluster* (firma sama je obětí — kybernetický útok, přírodní katastrofa, nedbalost dodavatele), funguje vyjádření soucitu, sdílení informací, demonstrace nápravy. Pokud je *accidental cluster* (porucha bez úmyslu — výrobní vada, technická chyba), reakce zahrnuje omluvu, kompenzaci, otevřený proces nápravy. Pokud je *preventable cluster* (firma sama porušila pravidla), reakce vyžaduje *plnou omluvu*, převzetí odpovědnosti a kompenzaci. Špatně zvolená reakce zhoršuje krizi exponenciálně.

A tady přichází místo, kde se **právní a komunikační strategie typicky srážejí**. Advokát přirozeně směřuje k **defensive comms**: nepřiznávat odpovědnost, neomlouvat se (protože omluva může být v civilním řízení použita), neposkytovat víc informací, než je zákonem nutné. V *právní* logice je to obrana procesní pozice. V *reputační* logice to může být sebevražda. Za čtyři týdny mediální nicotnosti dokáže firma ztratit polovinu hodnoty, kterou by jinak měla po deseti letech budování značky. **Howard Gardner** v *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds* (Harvard Business Review Press, 2004) ukázal, že v reputační doméně rozhoduje *koherentnost narativu* a *rychlost první odpovědi*, ne přesnost právní formulace.

Co z toho plyne pro advokátní praxi? **Krizová komunikace patří krizovému PR**, ne právníkovi. Advokát má úzký, přesně vymezený mandát: zajistit, aby se v komunikaci nepřiznala fakta, která by založila právní odpovědnost mimo zaviněný rámec, a zajistit, aby formulace nepoškodila procesní pozici. Ale **rozhodnutí o tónu, nara-**

tivu, načasování, kanálech a strategii náhrady reputace patří profesionálovi krizové komunikace. Pokud klient nemá takového v dosahu, advokát mu ho má najít — ne ho nahradit svými dovednostmi.

Jeden z mých dlouholetých klientů má pravidlo, které stojí za citování: „*Když máš krizi, do dvou hodin musí být v místnosti tři lidé: právník, krizový PR a CFO. Pokud máš jen jednoho, máš odpověď v jednom rozměru a krize tě převálcuje ve dvou ostatních.*” Profesionál, který si tohle umí přiznat, je zralejší než ten, který si myslí, že krizi vyřeší sám.

Klient s krizí potřebuje multidisciplinární tým, ne hrdinného právníka. Pokud si ten tým nedokáže sestavit sám, advokátova role je mu ho pomoci sestavit — ne ho nahradit.

Defensive legal comms a defensive PR comms se v praxi často přesně nepřekrývají. Doménu krizové komunikace má řídit specialista, ne advokát; advokátova role je úzký právní rámec.

Pokud klient přichází s problémem, jehož ekonomický dopad poteče převážně přes reputaci, ne přes právní výsledek, je to silný indikátor, že prim hraje krizový PR — a právo je sekundární.

Část sedmá: Hippokratovský princip pro advokáty a Schönův reflektivní praktik

Lékařskou profesi disciplinuje princip **primum non nocere** — především neuškodit. V právní profesi nemá svůj odraz nikde explicitně formulovaný, ale je strategicky stejně důležitý. Donald Schön ve své klasické knize *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Basic Books, 1983) ukázal, že kompetentní profesionál není ten, který má nejvíc znalostí, ale ten, který **v okamžiku rozhodování reflektuje, co dělá** — a otevřeně si připouští limity své role.

Ze Schöna plyne pro advokátní praxi několik praktických bodů, které stojí za výslovné formulování:

- **Vědět, co nevíš.** Klient platí mimo jiné za to, že umíte říct: *toble je za hranicí mé kompetence, znám člověka, který to umí lépe.* Tahle věta nemá konkurenci — protože konkurence (která ji neumí říct) klienta nakonec stejně přivede zpět k vám, jen po pěti letech ztracených peněz a zdraví.
- **Diagnostika před intervencí.** Pravidlo z medicíny: nikdy neoperuj bez diagnózy. V právní praxi: nikdy nepiš žalobu, dokud jsi neudělal triage. Žaloba není defaultní výstup. Je to *jeden z možných výstupů*, které mají nárok na obhajobu, proč právě ona.
- **Reflektovat dopady.** Po každém větším úkonu (žaloba, podání, jednání s protistranou) systematicky se ptát, jaké jsou *vedlejší účinky* — psychologické, vztahové, reputační, ekonomické. Ne jen procesní.
- **Říct dost.** Schön i Schein se shodují: profesionálová poctivost často znamená *přiznat klientovi, že mu už nemáte co užitečného nabídnout.* To je v advokátní praxi vzácný moment, ale ten, který buduje důvěru víc než cokoli jiného.

K tomu se přidává klasický Carl Rogers (*On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, 1961), který v terapeutickém kontextu formuloval tezi *unconditional positive regard* — bezpodmínečné přijetí klienta. V právní praxi to neznamená souhlasit se vším, co klient říká. Znamená to *nevyhánět ho z kanceláře proto, že jeho problém je „příliš*

lidský". Klient, který přijde se sporem napůl právním, napůl psychologickým, napůl reputačním, je *normální* klient. Advokát, který ho vyžene s tím, že „my tady řešíme jen právní věci“, ztrácí jeden z hlavních důvodů, proč jeho profese existuje.

Část osmá: Konsiliární role — od advokáta k poradci celého života

Mafiánská metaforika je v právní profesi přijatá s rozpaky, ale je výstižná: nejvyšší forma advokátní role není „obhájce ve sporu“, ale **consigliere** — *rádce*. Někdo, kdo zná klienta, jeho byznys, jeho rodinu a jeho slabosti tak dobře, že umí poradit nejen co dělat, ale i co nedělat — a kdy si vzít volno místo toho, aby spor pokračoval.

V profesionální literatuře o této roli psali mj. **Mary Ann Glendon** (*A Nation Under Lawyers*, Harvard University Press, 1994), **Anthony Kronman** (*The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*, Harvard University Press, 1993) a — z aplikované strany — **Steven Keeva** (*Transforming Practices*, 1999). Společný motiv: profese se v posledních desetiletích posunula od *poradce* k *technikovi*, a to byl posun, který profesi materiálně ochudil — ekonomicky možná ne, ale lidsky určitě.

Návrat k poradenské roli neznamena vrátit se do 19. století. Znamená to **vědomě vyzdvihnout vrstvu práce, která je dnes tržně nedocenená**, ale o které klienti, kteří ji najednou dostanou, nikdy už neuvažují, že by od ní odešli. *Je to vrstva, ve které advokát říká „toble nedělejte“ víc než „toble udělejte“*. Vrstva, ve které se vede rozhovor o životě, ne jen o nárocích. Vrstva, ve které se klientovi pomůže formulovat *co skutečně chce*, ne jen *co by chtěl od soudu*.

A pokud někdo namítne „to ale nemůžete dělat za hodinovou sazbu“, odpověď je: ne, nemůžete. Ale můžete to dělat za **vztahovou sazbu** — za roční rezervu klienta, který vás vyhradí pro úzký okruh strategických rozhodnutí, a tu vztahovou sazbu si necháte vyplátit *raději jednou za rok než třikrát za měsíc* za úkony, které spotřebujete v půlhodinách. Klient, který to chce, vás najde. Klient, který to nechce, vás nepoplete s úkolovou kanceláří. **Tahle dělba je pro obě strany zdravější.**

Část devátá: Etika triage a meze

Hraniční otázka: může advokát klientovi *radit*, aby šel za psychoterapeutem? Aby si najal krizový PR? Aby zvážil, jestli ten spor opravdu chce vést? Etická pravidla advokacie tyhle rady nikde nezakazují — ba naopak, profesní povinnost loyality klientovi pro tyto rady vytváří prostor (na obecné úrovni viz **ABA Model Rules of Professional Conduct**, Rule 2.1: „*In rendering advice, a lawyer may refer not only to law but to other considerations such as moral, economic, social and political factors that may be relevant to the client's situation*“). Česká etická pravidla (zejména usnesení představenstva ČAK č. 1/1997 a navazující) výslovně tuto ne-právní rovinu poradenství neformulují, ale ani nezakazují, a v duchu obecné loyality klientovi je naopak přípustná.

Hranice jsou dvě:

1. **Advokát neprovádí intervenci, na kterou není kvalifikován.** Doporučit psychoterapeuta lze. *Provádět terapii nelze.* Doporučit krizové PR lze. *Sám* být krizovým PR — bez výcviku — je profesně sporné. Hranice

je jednoduchá: *kdy jste v expert mode mimo svou expertizu*. Pokud přesahujete, předáváte.

2. **Advokát nesmí zneužít svoji blízkou pozici.** Konsiliární vztah dává advokátovi neobvyklou znalost klientových slabostí. Tu znalost lze využít v jeho prospěch (a klient ji za to platí), nebo zneužít proti němu (a tehdy přestáváte být advokátem v jakémkoli profesionálním smyslu). Hranice je tady etická a osobní, ne primárně procesní.

Třetí, často přehlížená hranice: **advokát si musí umět připustit, že není ten, koho klient potřebuje.** Tohle je psychologicky nejtěžší část profese. Vyžaduje vyrovnanou identitu profesionála, který svou hodnotu neodvozuje od toho, jak nepostradatelný se klientovi jeví. **Edgar Schein** to v *Helping* nazývá **giving away the helper role** — schopnost odevzdat pomocnou roli někomu jinému, když je to v zájmu klienta. Profesionál, který tohle neumí, drží klienta v závislosti na sobě. Profesionál, který to umí, klienta osvobozuje, a klient se mu vrací proto, že chce — ne proto, že musí.

Závěr: kouzla pravdivá a kouzla podvodná

Klient, kterého jsem zmínil v úvodu, nakonec věc nedotáhl k soudu. Po půl roce diagnostické práce — psychoterapeut pro nespavost, krizový PR pro reputaci, mediátor pro rozhovor s spoluvlastníkem, právník pro úzký právní rámec — věc skončila smírnou dohodou, která nepřinesla materiálně tolik, kolik bychom si bývali troufli vyargumentovat u soudu, ale klienta vrátila zpět do života. Po pěti letech mi řekl, že to byla jediná „výhra“ v jeho životě, na kterou je hrdý. Kouzlo, které právník dělal, nebylo právní ani jeho. Kouzlo bylo, že **právník odmítl být sám.**

Tohle je můj návrh, jak by měla vypadat moderní právní profese, jak ji vidím já: ne jako technicistní výroba paragrafů, ne jako iluzionistické předstírání, že právo umí to, co neumí, ale jako **disciplinovaná, vědomá, multidisciplinárně zakotvená praxe**, která ví, kde je hřiště práva a kde si klient potřebuje sehnat *jiný tým specialistů pro jiné hřiště*. Profese, která říká *ne* zakázkám, na které není kvalifikována, a která vyzdvihuje tu vrstvu své práce, která je dnes tržně nedocenená, ale lidsky zásadní.

Klient, který tohle pochopí, najde si poradce, který tohle umí. Poradce, který tohle umí, nebude nikdy bez práce. A advokátní stav, který se k tomuto modelu pohne, se bude těšit jiné společenské i ekonomické vážnosti než ten, který zůstává ve výhradně technicistní roli.

K souvisejícím tématům: o tom, **jak rozhoduje soudce a co kdo skutečně chce**, v textu o psychologii zúčastněných. O tom, **proč klasická vyjednávací doktrína selhává proti iracionálnímu protivníkovi**, v textu o asymetrické obraně. Vědecké pozadí samotného vyjednávání v **Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu**. Pro praktický pohled na to, **kdy do sporu jít a kdy nejít a kdy zvolit mediaci místo soudu**.

Stojíte před věcí, kde tušíte, že právník je možná jeden ze tří, koho budete potřebovat — ale nevíte, kterých dalších? V naší praxi každou komplexnější situaci začínáme triage — a doporučení specialistů, kde si je sami nemůžeme dovolit nahradit. Napište nám dřív, než se rozhodnete, že právník stačí.

Doporučená literatura

- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T. (1999/2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
- Daicoff, S. (2004). *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*. American Psychological Association.
- Daicoff, S. (2006). *The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems*. *Scandinavian Studies in Law*, 49, 109–128.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Harvard Business Review Press.
- Gawande, A. (2009). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Metropolitan Books.
- Glendon, M. A. (1994). *A Nation Under Lawyers*. Harvard University Press.
- Keeva, S. (1999). *Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life*. Contemporary Books.
- Krieger, L. S., & Sheldon, K. M. (2015). *What Makes Lawyers Happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success*. *George Washington Law Review*, 83(2), 554–627.
- Kronman, A. T. (1993). *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1966). *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. Harper & Row.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Wexler, D. B., & Winick, B. J. (1996). *Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence*. Carolina Academic Press.
- Zehr, H. (1990). *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice*. Herald Press.

Tento článek je popularizace, ne sociologická studie. Doporučení o triage a multidisciplinární praxi reflektují můj pohled na profesi a moji zkušenost; jiní kolegové mohou mít legitimně jiný názor. Citace odpovídají originálním pracím; jejich aplikace na české advokátní prostředí je má vlastní interpretace. Etické rámce v textu zmíněné — ABA Model Rules, etický kodex ČAK — mají v Česku různou formální váhu; ABA je referenční srovnávací nástroj, nikoli závazný pramen.

Advokát jako iluzionista: kouzla, terapie, nebo PR — co od nás klient skutečně potřebuje

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 25. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/advokat-jako-iluzionista/>

Text je dílem chráněným autorským právem. Sdílení celého dokumentu bez úprav je vítáno; přebírání částí do jiných textů jen s uvedením zdroje. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.