

KAPITOLA PRVNÍ

VE SVÉ KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI VĚŘITI BUDEŠ

Bez chuti do mezilidské interakce a bez vědomí, že vám komunikace jde docela dobře nebo aspoň máte snahu se v ní zlepšovat, se vám bude vaše role hrát hodně špatně. Žijíte se pusou. Je to vaše volba. Je to břemeno, nebo výhoda? Je to nezbytnost. Proto mé první přikázání ne náhodou apeluje na přijetí tohoto faktu.

Jako lektorka vedu komunikační semináře i workshopy a mám zkušenost s výukou budoucích novinářů na Akademii žurnalistiky. Napříč všemi skupinami svých žáků, studentů a klientů jsem si odnesla zjištění, že si rádi hraje a kupodivu (nebo zákonitě?) si díky hře docela dost pamatujeme. Komunikaci tedy pojímám jako hru a aplikuji řadu prvků hry i na tuto svou knihu.

Hra VYSVĚDČENÍ

Můžete se jen zeptat svého okolí, svých přátel či klientů, zda se jim dobře posloucháte, zda vám vždy rozumějí, zda vám věří. Nebo si vystavte hravé VYSVĚDČENÍ KOMUNIKACE, odhalující, jak vás vnímají.

Napište si pod sebe na počítači a pak vytiskněte nebo napište jen rukou na čistý papír tyto body:

- Umím podat ruku.
- Dobře se se mnou mluví.
- Udržuji přiměřený oční kontakt.
- Pokládám srozumitelné otázky.
- Nechám druhého vyjádřit se.
- Umím taktně vstoupit do řeči, přerušit někoho, když zdlouhavě mluví.
- Umím výstižně shrnout, co bylo řečeno.
- Při diskusi ve skupině se snažím do rozhovoru zapojit co nejvíce lidí.
- Výraz mého obličejce vždy vyjadřuje, co si myslím.
- Umím uznat, že jsem se zmýlil.
- Je náročné mě přesvědčit.
- Používám nefér, demagogické argumenty.
- Zvládám někdy „poker face“, tedy z mého výrazu nelze vyčíst, co si myslím.
- V taktice „zlý a hodný policajt“ bych lépe zvládl „hodného policajta“.
- V taktice „zlý a hodný policajt“ bych lépe zvládl „zlého policajta“.

(Zde záměrně nechávám prostor na další charakteristiky či relevantní komunikační dispozice a dovednosti, které napadly vás.)

U každé z položek si dopište úsečku zleva od „0“ (tedy „vůbec neplatí“) až „10“ (neboli „tvrzení platí zcela“). Z dokumentu pak udělejte svého významného pomocníka pro zmapování svého umu v komunikaci. Nechte více lidí (pokud by byl jen jeden, není zaručena anonymita), ať v úsečkách vedle otázek udělají puntík na místě podle toho, jak vás hodnotí. Kolegové v práci, přátelé na výletě, rodina. Pokud se více lidí v podstatě shodne na vašem hodnocení (tečky v rámci jedné úsečky jsou blízko u sebe), udělejte si z toho závěr. Nemá smysl lidem, kteří vám poskytnou pravdivou zpětnou vazbu, namítat „vždyť to není pravda, moje otázky jsou srozumitelné“ či „ale se mnou se přece dobře mluví“, když jejich tečky u vašeho hodnocení zůstaly někde blízko nule. Rovněž je zbytečné oponovat, že váš stisk ruky či oční kontakt je perfektní a nezasloužíte si tak nízké hodnocení. Zamyslete se nad jejich vnímáním a podobný test si udělejte po pár měsících, během nichž na sobě „budete pracovat“. Třeba po systematické práci s touto knihou.

DK:

Pokud jde o hry, jsem ohledně svých kolegů advokátů poněkud skeptická. Sama advokacie je svého druhu hrou a někdy mám pocit, že podobným testováním procházíme celý svůj profesní život. Ze všech stran se na nás dere doporučení, abychom si hráli, abychom „byli v pohodě“, „nevaž se – odvaž se“, a upřímně – většina naší komunikace s klientem je hrou na to, že víme, jak mu pomoci. Mnozí klienti nás vyhledávají právě kvůli oné hře, pro ono divadlo. Připouštím, že někteří z nás jsou exhibicionisté. Mně před mnoha lety přivábila do advokacie právě herecká stránka advokacie, veřejné vystupování před soudy, onen okamžik, kdy advokát povstane na pokyn soudu a jednacím sálkem se mávnutím kouzelného proutku změní v jeviště. Všichni přítomní na něj upírají zrak a on přednáší svůj závěrečný návrh. Je cosi vzrušujícího na tomto konání, je to okamžik naplněný trémou, ale i nadšením, jsem-li připravená. Někdy jsem plná nervozity, srdce mi buší a já netrpělivě očekávám onen pokyn soudce, že mám UŽ začít. Před sebou písemné poznámky, za sebou hodiny pečlivé přípravy. Jindy jsem lehce nervózní, protože třeba času bylo málo a jednání končí dříve, než jsem očekávala.

Jsou typy advokátů, kteří veřejná vystoupení milují. A jsou jiní, tiší, plaší jedinci, pro něž jsou zdrojem stresu a kteří se nikdy nenaučí prožívat je s plným uspokojením. Veřejně vystupovat před soudem je zajisté věcí zkušenosti, a kdo k soudu pravidelně nechodí, ten se ho může dokonce i obávat. Jako každá dovednost i tato se dá naučit, i na stres předcházející se dá zvyknout. Koneckonců je velký rozdíl, zda advokát přednáší návrh v malé kanceláři, kde sedí jen sám soudce, anebo ve velké jednacím síni, kde jej sleduje

pětičlenný soudcovský senát, šest jeho kolegů, státní zástupce, poškození, několik obžalovaných a stovka veřejnosti s novináři se zapnutými kamerami.

Tohle vše je ona hra, o které jste na předcházejících stránkách mluvila. A někdy klient více než právo, odbornost, podání nebo smlouvy miluje a vyžaduje právě divadlo, a čím akčněji advokát vystupuje, čím útočněji formuluje, tím je pro klienta advokátem lepším.

To vše musí mít advokát na paměti.

Přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby

Komunikační dovednosti řadíme mezi soft skills, „měkké“ dovednosti, obtížně definovatelné, špatně se spoutají do čísel a vzorečků. Přesto se o to pokouším, kdykoli to je možné. Lidé ocení, když jim něco podáte „polopatě“.

Na zřehlednění toho, jak si stojíte na poli komunikace, může posloužit i stará dobrá analýza SWOT. Mapuje vaše silné stránky (S) a vaše slabiny (W), příležitosti (O) i hrozby (T) z vašeho okolí.

Příklad:

Například Jamesi Bondovi bych udělala následující analýzu:

- S: Je výstižný, stručný, umí rychle odhadnout protivníka (nejen) v diskusi.
- W: Míra jeho sebevědomí je lehce za hranou toho, co snese běžný člověk. Nějak nevím, jak se vyhnout slovu arogantní.
- O: Zvládl by rozhovor s kýmkoli. Jako divák bych chtěla vidět diskusi agenta 007 se sobě rovným, to by bylo divadlo.
- T: Nedovedla bych si ho představit v roli soudce či nestranného pozorovatele. Asi by neměl trpělivost naslouchat komukoli, s nímž nesouhlasí, či jímž dokonce pohrdá.

Příklad:

A ještě uvádím, jak bych rozebrala prezidenta Václava Havla, s nímž jsem měla tu čest (a to potěšení) natáčet dokument o jeho otci:

- S: Věrohodný. Přesvědčivý. Mluví do tečky, což usnadňuje pochopení textu. Patrně proto, že (většinou) říká věci, které předtím sám napsal.
- W: Mluví tiše a monotónně, intonace jeho hlasu trochu uspává. Málo se dívá do očí.
- O: Byl by skvělý moderátor znesvářených táborů či mediátor, který umí vést ke smíru.
- T: Není „bavič“, hůř zvládá práci s davem, před velkou skupinou „křiklounů“ by se asi necítil ve své kůži, což by bylo na jeho projevu znát.

Shodneme se v něčem?

A co vašeho analýza předností a nedostatků, šancí a rizik? Doplňte ji sami sobě právě teď.

- Vaše silná stránka:
- Vaše slabina:
- Příležitosti na poli komunikace, které hodláte využít:
- Hrozby na poli komunikace, jimž se budete snažit vyhnout nebo se na ně co nejlépe připravíte:

DK:

Tady bych se ráda zastavila a zvolnila. Advokacie se dá vykonávat na tisíc různých způsobů, které jsou si navzájem tak vzdálené, že si to běžný čtenář ani nedokáže představit. Lze se žít „od stolu“ a poskytovat právní poradenství e-mailem; lze jen studovat podklady a zpracovávat pro kolegy rešerše; lze výlučně sepisovat smlouvy a vůbec nechodit k soudu; lze naopak jen jednat s klienty a fázi zpracování dokumentů nechat na kolegovi. Někdo se věnuje výlučně trestním kauzám a běhá z jednoho výslechu na policii k druhému výslechu na státním zastupitelství. Lze pracovat z domova, v kanceláři, v restauraci i u klienta v jeho firmě. Advokacie zastřešuje i řadu dalších činností – advokát může být mediátorem, správcem majetku, obstaravatelem záležitostí klienta, jeho rádce a pomocníkem. Někdo denně jedná s klienty, jiný klienta nikdy ani nepotká. Někdo vyjednává s protistranou a intenzivně se stýká se soudci, státními zástupci, notáři anebo s exekutory, jiný komunikuje jen s kolegy ve velké advokátní firmě.

Proč se o tom zmiňuji právě na tomto místě? Protože každá činnost má svá specifika a vyžaduje trochu jiného člověka, maličko odlišnou osobnost, jiné charakterové založení. Jistě se slabé stránky dají posilovat, jistě se na všech nedostacích dá zejména v mladším věku pracovat. Každý zajisté může usilovat o mnohé mety, ale zkušenost nás učí, že se lidé rodí s jistou výbavou a své geny, talenty a předpoklady lze do jisté míry rozvíjet, ale zásadně sami sebe nepředěláme. Možná by moje rada spíše zněla: poznejte, jakou jste osobností a jaké jsou vaše silné stránky, a více si cíle vybírejte podle nich, nikoli obráceně. Pokus o cíl, jenž je nad mé schopnosti, totiž nemůže nikomu přinést štěstí a uspokojení.

Hra na pravdu

Další taktikou, jak lépe poznat a posílit komunikační schopnosti, je „hra na pravdu“.

Hrají ji aspoň tři jedinci – dva „svědkové“ a minimálně jeden člen „poroty“. Svědkové odejdou do vedlejší místnosti, kde najdou jakýkoli obrázek z knihy či časopisu (který nikomu z porotců není znám). „Svědkové“ si vylosují, kdo z nich bude říkat pravdu (tedy svědek A) a kdo bude lhát (svědek B). Ten „pravdomluvný“ si pořádně nastuduje obrázek, druhý zvolí jakoukoli taktiku. Po asi pěti minutách předstoupí „svědkové“ A a B před „porotu“, tedy zbytek skupiny, a ta se různými

otázkami snaží zjistit, který z dvojice popisuje onen reálný obrázek a který lže. Svědek B může popisovat jakýkoli jiný obrázek nebo jen mást. Svědkové se mohou ptát jeden druhého a zvýšit tak svou šanci na vítězství.

Po pěti minutách skupina určí, komu věří, a hlasuje pro vítěze. A pak vysvětlí proč.

Pokud umíte hrát šachy, víte, že větší pravděpodobnost výhry má hráč s bílými figurami, protože začíná. Pravdomluvný svědek v naší hře obrazně hraje s bílými kameny, neměl by se tedy připravit o iniciativu toho, kdo rozhoduje, a měl by si udržet náskok. Nevyhrát a nepřesvědčit porotu je pro svědka A prohra. Využít nepřesvědčivého výkonu svědka A a strhnout důvěru poroty k sobě je pro svědka B majstrštyk (toto slovo mimochodem pochází z německého výrazu pro čin tovaryše, který je tímto přijat do cechu).

Rozhovor „Jste dobrý herec?“

V archivu Českého rozhlasu jsem narazila na rozhovor s Tomášem Sokolem pro Rádio Plus, pořad Osobnost Plus ze 7. října 2017. Otázky Tomáši Sokolovi (TS) kladla Barbora Tachecí (BT). Tady je přepis:

Příklad:

- BT: Jste dobrý herec?
- TS: No...
- BT: Na co narážím, na to, že občas je třeba, alespoň tak to známe ze západních filmů, nikoli z našich, že advokát musí taky dobře zahrát svoji roli. Na Západě před porotou, tady před soudem. Dávat do toho nějaký typ energie, ze kterého je jasné, že říká to, co si doopravdy myslí, samozřejmě proto se ptám, jestli jste dobrý herec.
- TS: Po pravdě snažím se o to a vždycky, když jsem přednášel koncipientům, tak jsem říkal, že zejména pokud jde o závěrečné řeči, tak by člověk měl být aspoň minimální, průměrný rétor a měl by mít takový přednes, aby to tu druhou stranu zaujalo, a ne aby to tam četl jako telefonní seznam, kdy člověk vidí, jak se tomu soudu oči potáhnou takovou mázdrou a v podstatě nevnímá, když to trochu zjednoduším. Do jaké míry se mi to daří, to by asi musel říci někdo jiný. Ale připouštím, že se o to snažím.
- BT: Stalo se vám někdy, že jste se vrátil od soudu a měl jste sám ze sebe špatný pocit?
- TS: Určitě.
- BT: Jak často se to stává?
- TS: Naštěstí ne moc často, protože jsem se poučil a připadal bych si s prominutím jako idiot, kdybych si sám navozoval nepříjemné situace. Šlo o případy, kdy jsem nebyl připraven. Kdy se mi to sice podařilo, kdy to vůbec nebylo poznat a věc dopadla i dobře, a já jsem si říkal, to bylo o fous, tady jsem si to nepřečetl, tady tohle mi chybělo, to se

příště nesmí opakovat. Řekněme, že léty jsem se dopracoval do stadia, kdy si sám sobě tímto způsobem neubližuji.

- BT: Takže chodíte vždy srovnatelně čili dobře připraven například.
- TS: Myslím si... nedovedu si teďka představit příklad, kdy bych tam šel lidově řečeno naostro. Takže asi ano.
- BT: V poměru vašich případů „vyhrál : prohrál“ váš profesionální život vypadá jak?
- TS: To nevím, protože tuto statistiku jsem si nikdy nevedl. Jelikož taky není příliš reprezentativní, protože v některých případech i to z hlediska veřejnosti „prohrál“, tedy klientovi byla zamítnuta žaloba nebo klient byl odsouzen v civilním sporu nebo v trestním řízení, nemusí být jednoznačné, jestliže dopředu víme, že není velká šance na úspěch, ale aspoň to zkusíme, nebo něco takového. Tam to není fotbalové utkání, kde na konci se počítá pouze to, kolik padlo branek.
- BT: Jsou nějaké případy, které si prostě vyposlechnete, během tří minut víte, o co jde, a řeknete NE, děkuji, v tomhle se angažovat nebudu?
- TS: Z hlediska jejich věcné podstaty asi ne, vždycky připouštím tu výjimku, že asi bigotního komunistu ve sporu, který by nějak souvisel s komunistickou stranou, bych nedokázal zastupovat, a na druhé straně vím, že on by ke mně neměl důvěru, takže tím je tenhle problém *pro futuro* vyřešen. Ale jinak to přichází v úvahu pouze tam, kde bych měl konflikt zájmů, to znamená, kde jsem něco dělal pro protistranu nebo tak. Jinak si myslím, že advokát by měl z hlediska spektra své odbornosti umět dělat všechno. Jsou samozřejmě věci, které dělat neumím... Jinak to, co dělám, tam беру všechno.

Ukázku dialogu naší přední novinářky a předního advokáta jsem zde uvedla záměrně. Jako zářný příklad toho, jak důležité je věřit ve své komunikační schopnosti, a navíc i zjevně skvělé komunikační schopnosti mít. Neodpustím si pár připomínek:

- Na dotaz: „Jste dobrý herec?“, který už Tomáš Sokol určitě dostal nejednou, bych nereagovala rozpačitým „No...“. Pokud bych ten dotaz dostala poprvé, zkusila bych získat čas protiotázkou „Jak to myslíte?“. Herec může být symbolem manipulátora, či dokonce lháře.
- Začít odpověď výrazem „Po pravdě snažím se o to“ navozuje dojem, že teď teda Tomáš Sokol řekne pravdu, zatímco jindy to bývá „ne po pravdě“.
- Pan Sokol nás nenudí žádným právnickým pyjdepe (umělý jazyk z dramatu Václava Havla), rád a šikovně používá lidové výrazy (srovnání s fotbalem a podobně).
- Správně (trochu alibisticky) svá tvrzení změkčuje výrazy jako „asi“, „připouštím, že“, „měl by“.
- I tento novinářský útvar, tedy nezaplacený rozhovor ve veřejnoprávním médiu, umí pan Sokol využít pro svou sebepropagaci, nezdráhá se ubezpečit posluchače a potenciální klienty, že bere vše, jen pokud to není spor v rámci komunistů.

Advokátka Jana:

„Mé začátky v advokacii se datují do 90. let, do anglosaského prostředí. Vybavuji si, že jsem tenkrát byla mnohem ambicióznější a odvážnější než teď, dnes o všem více přemýšlím, protože lépe dohlédnu, jakou případnou škodu bych mohla klientovi způsobit.“

Glosa soudce Jaromíra:

„Za 40 let své praxe u soudu se mi zdá, že se u mladých advokátů čím dál častěji objevuje přemrštěná sebejistota.“

DK:

Poznáme, nakolik je jejich sebejistota skutečně projevovaná a nakolik jen hraná? Souhlasím a potvrzuji, že když člověk v nějaké profesi začíná, je spíše nejistý, že si v mnoha situacích neví rady, protože je nikdy dříve nepoznal. Možná svou nejistotu někdy naopak překrývá hranou sebejistotou a nadřazeností, ale ve skrytu duše neví.

Nevylučuji ovšem, že mezi začínajícími advokáty se najdou i pyšní a sebestřední jedinci, přesvědčení o své dokonalosti, znalosti a jedinečnosti. Podle mých zkušeností jsou však jen odborně zdatní, ale osobnostně nevyspělí. Vybavení klamným pocitem, že vše v životě je řešitelné právem. S takovým je obtížné jednat, protože k pokoře musí dospět. Na nás starší je možná větší podíl trpělivosti, protože kdoví, zda jsme před mnoha lety nebyli stejní.

Protože mladé a arogantní nepředěláme (a ti asi naši publikaci nekoupí), co byste, Dito, poradila nám starším jako nevhodnější komunikační strategii?

Jak reagovat na ty dravé s čerstvým diplomem a jak s nimi jednat? Vždy s úsměvem. Blahosklonný si nasadíme na ty arogantní a pobavený na přemoudřelé. Nechejte je vymluvit se, dejte jim šanci, aby vás něčím „ochytřili“. Třeba se jim to povede. Čerpejte z nich energii, které mají na rozdávání. Nepodceňujte je a nedávejte nevyžádané rady. Nebo se jich zeptejte, jestli znají tvorbu českého spisovatele Gézy Včeličky. Ten v jedné ze svých básní napsal: „Mé pošetilé mládí, na co jsi přísahalo?“