

Rozhovor s Jakubem Kotrbou

Advokacie, krizové řízení a sportovní management se na první pohled mohou jevit jako naprosto odlišné disciplíny, které spolu nemají mnoho společného. Při hlubším zkoumání však zjistíme, že sdílejí celou řadu klíčových prvků. Vyžadují strategické myšlení, obrovskou míru empatie, schopnost činit nepopulární rozhodnutí a především umění jednat s lidmi. Svě o tom ví Jakub Kotrba, řídící partner pražské advokátní kanceláře Chreněk, Toman, Kotrba a současně předseda Českého tenisového svazu. V rozhovoru pro ePrávo.cz poodhalil nejen zákulisí historického úspěchu českých hráček ve Wimbledonu, ale také složitý proces nedávné fúze advokátních firem. Otevřeně promluvil o proměně právních služeb, úskalích současného právního vzdělávání i důležitosti soft skills u nastupující generace právníků.

Když se v letošním roce podařilo dosáhnout zcela unikátního úspěchu v podobě účasti dvou českých tenistek ve finále prestižního Wimbledonu, tenisový svět s úžasem sledoval tento fenomenální triumf. Jakub Kotrba prožíval tento okamžik s neskryvanou radostí, avšak z poněkud nečekaného místa. Jak sám s úsměvem přiznává, v té době ještě nebyl oným stoprocentním, zcela pohlceným tenisovým funkcionářem, a tak si s velkým předstihem naplánoval rodinnou dovolenou na Islandu. Tato zdánlivá komplikace však nakonec přinesla obrovskou radost jeho kolegům. Vzhledem k tomu, že lístky na wimbledonské finále jsou vyprodány prakticky rok dopředu a získat je je téměř nadlidský úkol, Český tenisový svaz měl k dispozici velmi omezenou kvótu. Zázitek to byl naprosto dechberoucí a neopakovatelný.

Díky fantastickému postupu obou Češek se však nečekaně uvolnila další vzácná místa, což umožnilo, aby se svátku zúčastnili i reprezentační trenéři Petr Pála a Jan Stočes, pro které to znamenalo splnění celoživotního snu. Tento wimbledonský úspěch však nebyl pouze o dokonalých úderech a fyzické kondici, ale především o hlubokých lidských emocích, které k profesionálnímu sportu neodmyslitelně patří. Jakub Kotrba v této souvislosti zdůrazňuje, že právě emoce a osobní příběhy dodávají výkonům lidský rozměr. Jako typický příklad uvádí dojemný rozhovor mladé české reprezentantky. Je pro něj fascinující sledovat odhodlání hráček, které bez váhání přijmou nominaci do reprezentačního týmu a obětují svůj vlastní komfort, jen aby mohly hrdě hájit národní barvy na mezinárodním poli.

Když se k tomuto maximálně profesionálnímu přístupu přidá silný osobní příběh a stabilní rodinné zázemí, je zcela zřejmé, že špičkový sportovec je neobyčejně komplexní osobností. Život mimo kurt totiž ovlivňuje sportovní výkony mnohem více, než si běžný fanoušek dokáže představit. Přesuneme-li se však ze zelených pažitů londýnského All England Clubu do neméně dynamického prostředí české advokacie, nemůžeme pominout zásadní milník v profesní kariéře Jakuba Kotrby, kterým byla nedávná rozsáhlá fúze. Spojení advokátní kanceláře Chreněk, Kotrba s respektovanou kanceláří Toman a partneři vytvořilo na trhu jednoho z nejvýznamnějších a nejsilnějších hráčů. Dnes, s odstupem času, hodnotí tento strategický krok jako mimořádně úspěšný a z clientského hlediska absolutně a jednoznačně přínosný.

Spojením s renomovaným Petrem Tomanem, uznávanou a vysoce respektovanou autoritou v oblasti trestního práva s obrovskými životními zkušenostmi, a jeho synem Šimonem Tomanem, jenž do firmy vnesl dravý a inovativní pohled mladé generace, získala kancelář nevídanou komplexnost a neuvěřitelnou šíři svého odborného záběru. Tento krok firmu posunul přesně tam, kam její vedení od

počátku zamýšlelo, a jednoznačně potvrdil správnost původní vize. Cesta k úspěšné fúzi však nebyla zdaleka tak přímočará a bezproblémová, jak by se mohlo zdát. Jakub Kotrba s upřímností sobě vlastní přiznává, že organizační a personální náročnost celého procesu ho v mnoha ohledech velmi překvapila. Zatímco navenek fungovalo vše bezchybně, uvnitř kanceláře bylo nutné sladit dva naprosto odlišně fungující organismy.

Zpětně by některé složité interní procesy s největší pravděpodobností nastavil jinak, především s ohledem na lidské zdroje. Největší výzvou nebylo ani tak samotné právní nastavení celé fúze, nýbrž náročná a nevyzpytatelná práce s pověstným advokátním egem. Přesvědčit desítky sebevědomých a nezávislých advokátů, aby se bez výhrad podřídili novému firemnímu systému a sdíleli společnou vizi, vyžadovalo obrovskou dávku diplomatického umu. Jakub Kotrba v této souvislosti velmi oceňuje velkorysý a vysoce profesionální přístup svých nových společníků, kteří vedení poskytli potřebnou volnost při nastavování nových struktur. Zkušenosti z této integrace i dlouholetá praxe dnes formují jeho jednoznačný pohled na to, jak by měla moderní advokátní kancelář na současném trhu ideálně fungovat.

Uvědomuje si, že tradiční role advokáta se v posledních letech na trhu radikálně změnila. Již dávno nestačí pouze sepsat brilantní právní rozbor, chladně odcitovat dostupné paragrafy a nechat klienta napospas složitému a rizikovému byznysovému rozhodování. Manažeři a majitelé velkých firem dnes čelí ohromnému tlaku a fragmentace poradenských služeb je pro ně doslova noční můrou. Když právník, daňový poradce a PR specialista prezentují svá odlišná a někdy i protichůdná řešení, klient ztrácí pevnou půdu pod nohama. Tento zásadní posun v klientských očekáváních si Jakub Kotrba začal naplno uvědomovat již před lety při práci pro významné korporátní klienty z oblasti moderního zdravotnictví. V rámci složitých akvizic zkrátka pochopil, že nadnárodní klient vždy očekává ucelené řešení na klíč.

Advokát se tak automaticky stává integrální součástí týmu, který plně zodpovídá za celkový komerční a strategický úspěch dané transakce. Dalším obrovským katalyzátorem změn, který urychlil transformaci nejen v advokacii, ale i ve fungování státní správy, byla globální pandemie COVID-19. Ačkoliv s sebou toto obtížné období přineslo obrovské množství negativního, Jakub Kotrba v něm spatřuje i velmi zásadní a nepopiratelné pozitivní momenty. Tím absolutně největším je bezesporu masivní a nucená digitalizace, která takřka ze dne na den nezvratně změnila zažitý pracovní vzorec. Zatímco dříve vyžadovalo sjednání klíčové schůzky týdny složitého plánování a hodiny neproduktivního cestování na druhý konec republiky, pandemie celý trh naučila rutinně a spolehlivě využívat vyspělé online nástroje.

Tento technologický skok výrazně a prokazatelně zrychlil vzájemnou komunikaci a celkově zefektivnil mnoho zkostnatělých administrativních procesů. S rostoucí komplexností trhu a potřebou poskytovat ucelená řešení úzce souvisí i stále větší důležitost oblasti Public Affairs, kterou do strategie kanceláře velmi inovativně vnesl Šimon Toman. Jakub Kotrba se netají tím, že k tomuto zprofanovanému termínu přistupoval zpočátku se zdravou mírou nezbytného skepticismu, neboť jej dlouho vnímal spíše jako eufemismus pro lobbying, ke kterému se v českém prostředí nikdo nechce hlásit. Postupem času však naplno docenil jeho naprostý a nezpochybnitelný strategický význam. Pokud chce advokátní kancelář opravdu uspět při řešení složitých a vysoce sledovaných kauz, musí zvládat komunikovat naprosto s každým.

Tento vysoce komplexní přístup, spojující precizní a neústupnou právní analýzu s pochopením širších celospolečenských dopadů, představuje tu zdaleka nejvyšší možnou přidanou hodnotu. Aby však mohly advokátní kanceláře tyto komplexní služby špičkově poskytovat, potřebují k tomu odpovídající lidský kapitál. Zde ovšem Jakub Kotrba soustavně naráží na zásadní systémový problém, kterým je současný stav českého právního vzdělávání. Z pozice zkušeného a pragmatického manažera velmi kriticky hodnotí aktuální trend nadměrné digitalizace univerzitní výuky a spoléhání se na distanční

online semináře. Úspěšná advokacie podle jeho nezlomného přesvědčení v žádném případě nestojí na anonymním vyplňování standardizovaných formulářů či mechanickém odříkávání prázdných teoretických definic před monitorem.

Její absolutní a neměnnou podstatou je přímý mezilidský kontakt, obrovská schopnost empatie a umění navnímat složitý problém klienta v celé jeho obrovské šíři. Trh je v současnosti plný brilantních teoretiků, ale žalostně málo je těch, kteří dokážou vysoce abstraktní řešení srozumitelně odprezentovat, lidsky obhájit a sebevědomě uvést do každodenní praxe. Zjevný nedostatek takzvaných soft skills u nastupující generace mladých právníků je na pováženou. Mnoho absolventů přichází sice s vynikajícími znalostmi judikatury, avšak s fatálním deficitem v oblasti základní společenské interakce. Obrovské problémy jim činí pouhé navázání pevného očního kontaktu, asertivní mezilidská komunikace či nezbytná schopnost sebevědomě, avšak s pokorou oponovat staršímu a mnohem zkušenějšímu partnerovi nebo klientovi.

I přes úctyhodnou velikost své kanceláře si Jakub Kotrba velmi zakládá na zachování vysoce osobního přístupu ke klientům i zaměstnancům. Firemní kultura je proto pevně postavena na vzájemném respektu a vysoce přátelském kolegiálním prostředí. Proces výběru nových koncipientů je extrémně pečlivý a úzkostlivě se zaměřuje právě na osobnostní profil uchazečů. Je pro něj osobně nesmírně důležité potkávat každé ráno ve firemním výtahu lidi, kteří umí s úsměvem pozdravit a se kterými je společná práce skutečnou a nefalšovanou radostí. Tento hluboce vnímavý přístup se neméně silně zrcadlí i ve způsobu budování vztahů se samotnými klienty. Ti totiž za advokátem jen velmi zřídka přicházejí ve chvílích štěstí, většinou se na něj obracejí v situacích plných stresu, nejistoty a vážných existenčních obav.

Poskytnout takzvaný full service neznamena pouze bezchybně a chladně vyřešit právní kauzu, ale také okamžitě vytvořit bezpečné prostředí, ve kterém se klient cítí od první chvíle plně respektován. Vztah mezi advokátem a klientem však nikdy nesmí být vnímán jako jednosměrná ulice. Jakub Kotrba s vděčností uznává, že právě firemní klienti jsou pro jeho kancelář nevyčerpatelným zdrojem inovací. Zejména nadnárodní, technologicky vyspělé korporace přinášejí do konzervativního světa práva osvěžující byznysovou perspektivu. Skvělým příkladem je úspěšná implementace moderních softwarových nástrojů pro agilní řízení kanceláře, kterou se inspirovali u jedné ze zdravotnických firem. Tento odvážný krok radikálně a trvale zpřehlednil veškeré vnitřní procesy a spolehlivě eliminoval dřívější komunikační chaos.

Jedním z naprosto hlavních pilířů moderní a fungující advokacie, kterou kancelář dlouhodobě a urputně prosazuje, je systematická, detailní a proaktivní prevence. Převážná většina firem bohužel vyhledává právní pomoc až v dramatickém okamžiku, kdy čelí hrozbě drakonických sankcí. Filozofií kanceláře je naopak bezpečně uchopit tento složitý proces již v samotném legislativním zárodku. Právě za účelem šíření této osvěty a posilování prevence byl nedávno slavnostně založen Institut Chrenek, Toman, Kotrba. Ten v současnosti funguje jako prestižní expertní platforma pro hluboké sdílení know-how a včasnou identifikaci rizik. Slouží však zároveň jako vysoce efektivní a moderní nástroj pro budování důvěry veřejnosti a přirozené, neagresivní oslovování zcela nových a perspektivních obchodních partnerů.

Všechny tyto tvrdě nabyté manažerské zkušenosti Jakub Kotrba aktuálně beze zbytku a mimořádně efektivně zúročuje ve své náročné roli krizového manažera při probíhající transformaci Českého tenisového svazu. Po svém překvapivém nástupu narazil na silně konzervativní prostředí, které i přes fantastické úspěchy fungovalo na základě velmi zastaralých mechanismů a bylo naprosto rezistentní vůči nezbytné digitalizaci. Zavedení základních moderních prvků, jako je elektronická platba vkladů přes bránu, naráželo zpočátku na nesmírný odpor. Trpělivou komunikací a nezdolným osobním nasazením se mu však tento odpor postupně daří lámat a svaz úspěšně modernizovat. Ať už člověk řídí nadnárodní obří kancelář nebo slavný národní svaz, ze všeho nejdůležitější je vždy naslouchat

svému vnitřnímu kompasu a intuici

Sledujte epravo.cz.

Podívejte se na rozhovor

It;/center;andgt;

Další články:

- [Rozhovor s Jakubem Kotrbou](#)
- [Rozhovor s Viktorií Vyhnalovou](#)
- [Rozhovor s Peterem Pernišem](#)
- [Rozhovor s Arthurem Braunem](#)
- [Rozhovor s Robertem Šulcem](#)
- [Rozhovor s Vladimírem Smejkaem](#)
- [Rozhovor s Filipem Seifertem](#)
- [Rozhovor s Barborou Vlachovou](#)
- [Rozhovor s Janem Kotalou](#)
- [Rozhovor s Janem Hrazdirou](#)
- [Rozhovor s Renátou Šínovou](#)