

Z BLOGU IUSTORIA

Šachy, poker, Monopoly — a Člověče, nezlob se: čtyři hry, které hrajete u soudu, aniž byste o tom věděli

Právo se tváří jako systém pravidel. Funguje spíš jako čtyři různé hry najednou — s úplnou informací, s neúplnou informací, s hrou o zdroje a s pouhým hodem kostkou. Hutná popularizace toho, co o pozicích, blufu, akumulaci kapitálu a doufání ve „spravedlnost“ říká teorie her, behaviorální ekonomie a sociologie práva — od Kotova a von Neumanna přes Kahnemana a Galanteru až po Schellinga.

Klient přišel s pevně daným zadáním: „Žaluji. Mám pravdu, mám důkazy a chci, ať to soud rozhodne.“ Po dvou hodinách společné práce na pozadí věci se ukázalo, že to, co popisoval, *není* spor, který by měl smysl vést jako soudní bitvu. Bylo to vyjednávání s protistranou, která má hlubší kapsy a nekonečně času — situace, kde rozhoduje, kdo vydrží déle, ne kdo má pravdu. A klient do mé kanceláře vstoupil s šachovou strategií v hlavě a rozhodnutím hrát Monopoly s někým, kdo už vlastnil polovinu desky. Bez korekce by prohrál — *přesně proto, že měl pravdu*, ale hrál špatnou hru.

Tahle scéna se v naší praxi opakuje s pravidelností, která ji přestala překvapovat. V minulém textu o [psychologii zúčastněných](#) jsem rozebral, kdo všichni v právním sporu vlastně rozhoduje a co si u toho myslí. V manifestovém článku o [psychologii a taktice v právním sporu](#) jsem ukázal, jak behaviorální ekonomie mění pohled na strategii. Tenhle text se ptá na ještě hlubší vrstvu: **jakou hru ten spor vůbec je?** Protože advokát, který hraje šachy v pokeru, prohraje, i když je dobrý šachista. A klient, který si myslí, že hraje Člověče, nezlob se, prohraje skoro po každé — bez ohledu na to, co ve skutečnosti hraje.

Tohle není jen metafora. Je to *operační rámec*. A jeho síla je z velké části v tom, jak málo se o něm v právní praxi mluví otevřeně.

Část první: Šachy — kompletní informace, nulová náhoda

Šachová deska leží mezi vámi a protivníkem celá odkrytá. Oba vidíte všechny figury. Oba znáte pravidla. Žádná kostka, žádný bluff (klamavý manévr), žádná náhoda. Vyhrává ten, kdo vidí víc tahů dopředu — a kdo ví, které figury obětovat.

V teorii her se tomu říká **hra s úplnou informací** (perfect information game) — každý hráč v každém okamžiku ví, jak vypadá celá deska. Šachy, dáma, go. A některé právní situace.

Kdy je právo šachy

Korporátní transakce. Due diligence (hloubková prověrka — systematické prověření právního, finančního a provozního stavu firmy před akvizicí nebo investicí). Smluvní vyjednávání. Příprava akvizice. Situace, kde obě strany mají (nebo by měly mít) přístup ke kompletním informacím, kde se pozice buduje systematicky, tah po tahu, a kde výsledek závisí spíš na hloubce analýzy než na štěstí.

Smluvní vyjednávání je v ideálním případě šachová partie. Obě strany sedí nad návrhem. Obě vidí každou klauzuli. Skrytá informace tu hraje malou roli — to, co se mění, je *interpretace téhož*. A pozici líp rozumí ten, kdo ví, že klauzule o smluvní pokutě na straně 7 je často bezcenná, protože na straně 12 je limitace odpovědnosti (cap on liability — strop, nad který strana neodpovídá za škodu), která ji vymaže. Kdo vidí, že zdánlivě nevýhodný ústupek v jedné oblasti otevírá silnější pozici v jiné.

To je šachový gambit (záměrná obět figury za lepší pozici): obětujete klauzuli, abyste získali smlouvu.

Co o šachách v právu říká věda

Alexander Kotov, ruský velmistr, popsal v knize *Think Like a Grandmaster* (Batsford, 1971) princip „stromu variant“: dobrý šachista neanalyzuje všechny tahy. Analyzuje 2–3 kandidátní tahy do hloubky. Méně dobrý hráč pokrývá 20 tahů povrchně.

V právu má tahle dynamika svůj přímý protějšek: 15stránkový dopis, který se věnuje všemu a ničemu, je obvykle slabší než 3 odstavce, které zasáhnou přesně tam, kde rozhoduje pozice. Ne proto, že autor neznal zbytek — proto, že věděl, co je relevantní.

Herbert Simon, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, popsal tento jev jako **expert chunking** (expertní shlukování — schopnost mozku sdružovat jednotlivé informace do rozpoznatelných celků; Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118, 1955). Zkušený hráč nevidí jednotlivé figury, vidí *vzorce*. Rozpozná pozici, kterou viděl tisíckrát, a okamžitě ví, co je v ní hratelné. **Adriaan de Groot** (*Het Denken van den Schaker*, Amsterdam University Press, 1946) to prokázal experimentálně: šachový velmistr si zapamatuje strukturovanou pozici po 5 sekundách. Začátečník po 5 minutách — a hůř. Velmistr nepamatuje figury — pamatuje *strukturu*. Když je pozice náhodná, jeho výhoda mizí.

V due diligence: zkušený advokát vidí ve dvousetstránkovém dokumentu několik vět, které mohou změnit celou transakci. Ne proto, že by četl rychleji. Proto, že vidí vzorec, který začátečník typicky nezachytí — a obvykle nezachytí, ani kdyby dokument četl třikrát.

Co šachy v právu vyžadují od klienta

Trpělivost. Šachy se nevyhrávají v prvním tahu. Klient, který chce „to vyřešit hned“, obvykle hraje špatnou hru. Transakce trvá měsíce. Due diligence má fáze. Smluvní vyjednávání má kola.

A ochotu obětovat. „Proč jim ustupujeme v téhle klauzuli?“ Protože tím získáváme pozici, která má výrazně vyšší hodnotu jinde. Klient, který měří úspěch počtem klauzulí, které „vyhrál“, nevidí šachovou desku — vidí seznam bodů. A to je rozdíl mezi tím vyhrát partii a vyhrát tah.

Co se stane, když hrajete šachy jako poker

Bluffujete v situaci, kde protistrana vidí vaši pozici. Říkáte „odejdeme od stolu“, ale vaše závislost na transakci je zřejmá z veřejně dostupných dat. Protistrana nepotřebuje číst vaše poker face — čte vaši účetní závěrku. Bluff v šachách = obvykle prohra.

Šachy v právu nezačínají, když se posadíte ke stolu. Začínají měsíce předtím — přípravou pozice, sběrem informací a tichým budováním alternativ. Kdo přijde k vyjednávání bez vybudované pozice, hraje šachy bez figur.

Část druhá: Poker — neúplné informace, kalkulovaný risk, umění bluffu

V pokeru nevidíte karty protivníka. On nevidí vaše. Oba znáte pravidla, oba znáte pravděpodobnosti — ale rozhodující je to, co *nevíte*. A to, co dokážete přesvědčit protivníka, že víte.

V teorii her je poker **hra s neúplnou informací** (imperfect information game). Na rozdíl od šachů, kde je deska odkrytá, tady každý hráč drží karty, které vidí jen on. A právě tato neznalost — ne pravidla, ne dovednost — formuje celou strategii.

Kdy je právo poker

Litigace (vedení soudního sporu). Předžalobní vyjednávání. Mimosoudní dohody (settlement — dohoda stran bez rozsudku). Spory o náhradu škody. Každá situace, kde existuje informační asymetrie (jedna strana ví víc než druhá) — vy nevíte, jaké důkazy má protistrana, ona neví, jaké máte vy, a oba se snažíte jednat tak, jako byste věděli víc, než víte.

Předžalobní výzva je pokerový bet (sázka). Říkáte: „Máme důkazy, podáme žalobu.“ Možná máte silné karty. Možná bluffujete. Protistrana musí rozhodnout: call (dorovnat — nechat to dojít k soudu), raise (zvýšit — protiútok) nebo fold (složit karty — zaplatit a ukončit). A rozhoduje se primárně na základě signálů, které jí dáváte — ne na základě karet, které reálně držíte.

Velká většina civilních sporů se v jurisdikcích, kde existují solidní statistiky, řeší před vlastním rozsudkem. V USA jsou to dlouhodobě citovaná čísla kolem 95–97 % (přehled v Galanter, *The Vanishing Trial, Journal of Empirical Legal Studies*, 1(3), 459–570, 2004); v České republice spolehlivá srovnatelná data chybějí, ale zkušenost ukazuje na podobný řád. Drtivá většina „pokerových her“ v právu tedy končí foldem nebo dohodou — a celá hra je často o tom, kdo dokáže vytvořit dojem silnější ruky.

Co o pokeru v právu říká věda

Daniel Kahneman a **Amos Tversky** popsali v *Prospect Theory* (teorie vyhlídek; *Econometrica*, 47(2), 263–291, 1979) fundamentální asymetrii: lidé jsou *loss averse* (averzní ke ztrátě — ztráta bolí víc, než kolik těší srovnatelný zisk). Ztráta řekněme 100 000 Kč v laboratorních podmínkách typicky bolí zhruba dvojnásobně oproti srovnatelnému zisku. V litigaci to znamená, že klient s 60% nadějí na výhru 500 000 Kč často raději přijme jistých 250 000 Kč v dohodě. Z hlediska expected value (očekávané hodnoty) je to suboptimální. Z hlediska psychologie zcela srozumitelné.

Dobrý vyjednaváč s tímhle počítá. Pokud zastupujete žalovaného, nabídka, která je nižší než očekávaná hodnota sporu, ale *jistá*, často projde — žalobce se bojí nuly. Pokud zastupujete žalobce, signalizace ochoty jít k soudu aktivuje loss aversion na druhé straně: „Pokud prohraje, zaplatí víc.“ (To samozřejmě platí jen tehdy, když je signalizace věrohodná. Bluf bez krytí je strategie s krátkou trvanlivostí.)

John von Neumann, spoluzakladatel teorie her, formalizoval koncept *bluff equilibria* (rovnováha bluffu — stav, kdy optimální strategie zahrnuje pravidelné klamání; von Neumann & Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944). Hráč, který nikdy nebluffuje, je čitelný — protistrana ví, že když sází, má silné karty. Hráč, který bluffuje příliš často, je rovněž čitelný a ztrácí kredit. Optimální frekvence bluffu je matematicky závislá na velikosti potu (banku — sumy peněz na stole) a na pravděpodobnosti, že protistrana zavolá.

V právu: advokát, který nikdy nepodá žalobu, ztrácí vyjednávací páku — protistrana ví, že hrozba je prázdná. Advokát, který žaluje vždycky, ztrácí důvěryhodnost a klientům se to časem ekonomicky vymstí. Nejsilnější pozice je *nečitelná* — protistrana neví, jestli bluffujete, a proto si nemůže dovolit foldit levně.

Bruce Bueno de Mesquita, profesor na NYU a fellow Hoover Institution, aplikuje teorii her přímo na litigační settlement: applied game theory chápe spor jako proces, kde se strany vzájemně modelují („co udělá, pokud zvolím tohle“). On to nazývá multidimenzionálními šachy; přesnější metaforou je opakovaný poker s asymetrickou informací.

Pot odds a právo

V pokeru existuje koncept **pot odds** (poměr sázky k banku — kolik riskujete vs. kolik můžete vyhrát). Pokud pot je 100 000 Kč a musíte vsadit 20 000 Kč s 30% šancí na výhru, je to dlouhodobě dobrý call: expected value = 30 000 Kč za investici 20 000 Kč.

V právu: má smysl investovat dalších 200 000 Kč do soudního sporu, když pravděpodobnost výhry je 40 % a potenciální výnos 800 000 Kč? Expected value = 320 000 Kč, čistě matematicky ano. Ale klient necítí expected value. Cítí 200 000 Kč, které musí zaplatit *ted*. A 60% pravděpodobnost, že *prohraje*.

Kahneman tomu říká **narrow framing** (úzké rámování — tendence posuzovat každé rozhodnutí izolovaně, ne jako součást série). Profesionální pokerový hráč ví, že jednotlivá ruka je z dlouhodobého hlediska irelevantní; důležitá je long-run expected value. Klient to typicky neví. Proto potřebuje advokáta, který mu dokáže říct: „Tuhle ruku hrajeme. V deseti takových situacích vyhrajeme šest. Tahle konkrétní může být ta čtvrtá.“ Ne jako utěšování — jako zarámování rozhodnutí.

Tells — co protistrana prozrazuje, aniž chce

V pokeru *tell* je neverbální signál (mimovolný projev — gesto, výraz, změna hlasu), který prozrazuje sílu ruky. V právu tells existují taky, jen se jim říká jinak.

Rychlost odpovědi na předžalobní výzvu. Pokud protistrana odpoví do několika dnů, často to znamená obavu — chce to vyřešit. Pokud neodpovídá týdny, buď není ohrožená, nebo nemá kompetentního advokáta. (Pozor: může také čekat na expertní stanovisko nebo rozhodnutí orgánu firmy — interpretace musí brát kontext.)

Tón dopisu. Agresivní první dopis bývá známkou slabší pozice častěji, než se obecně myslí. Kdo má silné karty, nepotřebuje křičet. „Máme důkazy a nemáme problém je předložit soudu“ je obvykle silnější než „DŮRAZNĚ VARUJEME PŘED DALŠÍMI KROKY!!!“

Ochota jednat vs. oddalování. Kdo oddaluje, potřebuje čas — buď na přípravu, nebo na doufání, že problém zmizí. Kdo přijde na jednání s konkrétním návrhem, má jasno o své pozici. To je informace.

Paul Ekman, průkopník výzkumu mikroexpresí (neovladatelných záchvěvů obličeje trvajících zlomek sekundy, které prozrazují skutečné emoce; přehled v *Emotions Revealed*, Times Books, 2003), prokázal, že lidé prozrazují emoce, které se snaží skrýt, ve velmi krátkých časových oknech. V soudní síni: svědek, který na zlomek vteřiny za-

váhá, než odpoví, často prozradil víc než jeho odpověď. (Zde je nutná opatrnost — interpretace mikroexpresí je v právním kontextu sporná disciplína a soudce ji neuznává jako důkaz; jde o pomocnou taktickou informaci pro stranu.)

Poker v právu se nehraje proti soudci. Hraje se proti protistraně, *o to*, jestli k soudu vůbec dojde. Drtivá většina sporů se rozhoduje dlouho před první stáním — a ten, kdo to vidí, hraje úplně jiný turnaj než ten, kdo se těší na rozsudek.

Část třetí: Monopoly — akumulace zdrojů, pozice síly, game over

V Monopoly vyhrává ten, kdo má víc. Víc nemovitostí, víc peněz, víc páky. Obchody se uzavírají z pozice síly — ne proto, že jsou férové, ale proto, že silnější strana může. A jakmile jeden hráč vlastní Vodičkovu a Václavské náměstí, ostatní platí pokadě, když projdou.

Kdy je právo Monopoly

Insolvence. Vyjednávání s bankami. Korporátní spory mezi nerovnými partnery. Franchisingové spory. Pojistné spory. Každá situace, kde jedna strana má strukturální převahu — víc peněz, víc právníků, víc času — a kde tato převaha je sama o sobě strategickou zbraní.

Banka vs. dlužník. Pojišťovna vs. poškozený. Korporát s 200 zaměstnanci vs. živnostník, který mu dodával služby. V těchto sporech jde často méně o to, kdo má pravdu, a víc o to, kdo vydrží déle.

V České republice trvá průměrný civilní spor u okresního soudu zhruba 1–1,5 roku, odvolání obvykle přidá dalších 6–18 měsíců a dovolání k Nejvyššímu soudu další 12–24 měsíců (přesná čísla pravidelně publikuje Ministerstvo spravedlnosti ve statistických ročenkách a podle agendy se výrazně liší). Celkem se tak nejedna obchodní záležitost protáhne do tří až pěti let. Pro korporát s právním oddělením je to provozní náklad. Pro živnostníka může být i kratší časová osa existenční krize.

To je Monopoly v plné kráse. Silnější hráč nemusí vyhrát spor — někdy stačí, když ho protáhne tak dlouho, že slabší hráč nemůže platit nájem.

Co o Monopoly v právu říká věda

Richard Thaler, nobelista za behaviorální ekonomii, popsal **endowment effect** (efekt vlastnictví — jakmile něco vlastníte, ceníte si toho víc, než kolik to objektivně stojí, a víc, než byste za to zaplatili, kdybyste to ještě nevlastnili; *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60, 1980). Klient odmítá prodat podíl za 5 milionů, protože „mě to stálo 3 miliony a 10 let života.“ Ale trh říká 5 milionů. Protistrana, která ví, že jste emocionálně navázáni, často nabídne 4 miliony — a vy odmítnete, protože „to není fér.“ Mezitím platíte advokáty.

Marc Galanter ve slavném článku *Why the „Haves“ Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change* (*Law & Society Review*, 9(1), 95–160, 1974) prokázal empiricky to, co každý zkušený advokát ví intuitivně: **repeat players** (opakovaní hráči — korporáty, banky, pojišťovny, které řeší desítky sporů ročně) mají systematickou

výhodu nad **one-shotters** (jednorázovými hráči — jednotlivci a malé firmy, které mají jeden spor za celý život). Proč:

Repeat players mají zkušenost s procesem. Vědí, jak dlouho to trvá. Vědí, co soud obvykle rozhodne. A hlavně — mohou si dovolit prohrát jednotlivý případ, protože optimalizují přes portfolio. Pojišťovna, která řeší 10 000 sporů ročně, optimalizuje celkovou nákladovost, ne výsledek konkrétního případu. Její advokát má instrukci: „Nabídněte 60 % nároku. Pokud nepřijme, jděte k soudu — v X % případů vyhrajeme a celková úspora je pozitivní.“

One-shotter tohle nemůže. Má jeden případ. Jeden výsledek. A pokud prohraje, nemá portfolio, které by ztrátu absorbovalo.

V Monopoly: hráč, který vlastní celou ulici, nemusí být lepší hráč. Stačí, aby byl bohatší. V právu je to často podobné — silnější strana nemusí mít lepší případ. Stačí, když má hlubší kapsy a delší dech.

Co Monopoly v právu vyžaduje od advokáta

Poctivost v zarámování. Říct klientovi: „Argumentačně máte pevnou pozici. Ale nemáte rezervu na 4 roky sporu, a protistrana to ví.“ A pak hledat strategii, která mění hru — ne vyhrát v Monopoly, ale **přesunout spor do šachů** (kde záleží na pozici, ne na zdrojích) nebo **do pokeru** (kde záleží na informacích, ne na kapitálu).

Někdy nejlepší strategie v Monopoly je neprohrát — stáhnout se z ulice, kde nemůžete platit nájem, a investovat do jiné části desky. V právu to často znamená nežalovat na plnou částku, ale vyjednat dohodu, která dává 60 % jistoty místo 100 % rizika. Tomu jsem věnoval samostatný text [Ne každou bitvu má smysl hrát](#).

A někdy — vzácně — je nejlepší strategie převrátit desku. Insolvence. Exekuce. Mediálně silná žaloba na regulátora. Kroky, které mění pravidla hry tak, aby Monopoly přestalo být Monopolem. Insolvenční soud, kde najednou banka nemá víc páky než dlužník — protože dlužník už nemá co ztratit. Tyto kroky jsou ale rizikové a nevratné; pokud nejsou součástí pečlivě zvážené strategie, často jen prohlubují prohru.

Čtyři hry v právu — orientační mapa

Hra	Informace	Co rozhoduje	Typické situace
Šachy	úplná	hloubka analýzy a pozice	M&A, due diligence, smluvní vyjednávání
Poker	asymetrická	signalizace, čtení protistrany, věrohodnost	litigace, settlement, předžalobní fáze
Monopoly	úplná, ale relevance je v kapitálu	zdroje, čas, vytrvalost	insolvence, banky, pojišťovny, korporátní spory s asymetrií
Člověče, nezlob se	žádná strategie	doufání, „spravedlnost zvítězí“	(žádná — tahle hra v právu vyhrávat nelze)

Část čtvrtá: Člověče, nezlob se — kostka, žádná strategie, doufání

A pak je tu hra, kterou *nikdo nebraje záměrně* — a přitom v ní končí překvapivě mnoho lidí.

V Člověče, nezlob se neexistuje strategie. Hodíte kostkou. Posunete figurku. Doufáte, že vás někdo nevyhodí. A doufáte, že padne šestka. Žádné rozhodování. Žádná analýza. Jen kostka — a štěstí.

Kdy si lidé myslí, že právo je Člověče, nezlob se

Když přijdou k advokátovi s vírou, že „soud uvidí pravdu.“ Že „spravedlnost zvítězí.“ Že stačí přijít, říct svůj příběh, a soudce rozhodne „správně.“ Žádná strategie. Žádná příprava. Jen důvěra v systém — jako by soudní síň byla automat na spravedlnost, kam hodíte případ a vypadne správný výsledek.

„Ale my máme pravdu.“ Tuhle větu slyším pravidelně. A pokaždé odpovídám totéž: pravda je nutná podmínka. Není dostatečná.

Mít pravdu a neumět ji prokázat je v praxi *téměř* totéž jako nemít pravdu. Mít pravdu a nezvládnout procesní strategii je významným handicapem. Mít pravdu a nemít prostředky na advokáta je realita, která dlouhodobě deformuje výsledky civilní justice — ne proto, že by soudci byli nepoctiví, ale proto, že systém je postavený na důkazech, lhůtách a procesních nárocích, které někdo musí umět profesionálně obsluhovat.

To není cynismus. Je to popis prostředí, ve kterém se klient pohybuje.

Co o Člověče říká věda

Melvin Lerner popsal v knize *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion* (Plenum Press, 1980) **Just World Hypothesis** (hypotéza spravedlivého světa — hluboká lidská potřeba věřit, že svět funguje spravedlivě: dobří budou odměněni, špatní potrestáni). Tato víra je psychologicky adaptivní — umožňuje lidem fungovat v nejistém světě bez paralyzujícího strachu. V právním sporu je to ovšem jeden z nejnebezpečnějších kognitivních zkreslení, které existují.

Klient, který věří, že pravda zvítězí automaticky, se nepřipraví. Nezajistí důkazy. Nedomyslí procesní strategii. Nedá advokátovi podklady včas. Protože — proč by měl? Pravda je přece na jeho straně. Soudce ji „uvidí.“

A pak prohraje. Často ne proto, že nemá pravdu. Proto, že protistrana se připravila, zajistila důkazy, zpracovala procesní strategii — a hrála šachy, zatímco on házel kostkou.

Shai Danziger, Jonathan Levav a Liora Avnaim-Pesso publikovali ve studii *Extraneous Factors in Judicial Decisions* (PNAS, 108(17), 6889–6892, 2011) analýzu 1 112 rozhodnutí izraelských soudců o podmíněném propuštění. Pravděpodobnost příznivého rozhodnutí kolísala od přibližně 65 % na začátku dne a po přestávkách k hodnotám blízkým nule těsně před přestávkou. Studie byla později kriticky reanalyzována (Weinshall-Margel & Shapard nabídli alternativní vysvětlení přes pořadí slyšení, PNAS, 2011), ale samotný jev **decision fatigue** je v psychologii dobře doložený nezávisle (Baumeister et al., *Ego Depletion*, Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), 1252, 1998).

Pokud si myslíte, že právo je Člověče, nezlob se — kde výsledek závisí na náhodě — pak ironicky máte trochu pravdu. Ale ta „náhoda“ není kostka. Je to den v kalendáři, čas vašeho slyšení, soudcova únava, pořadí na jednací listině. Na tyto věci se připravit nelze. Na všechno ostatní zpravidla ano.

Co klient hrající Člověče potřebuje slyšet

„Máte pravdu. A teď pojďme pracovat na tom, aby to soud viděl taky.“

Ne: „pravda zvítězí.“ Ne: „uvidíte, dopadne to dobře.“ To jsou věty, které říká advokát, který sám tiše hraje Člověče. Lepší formulace: „Máte pravdu. Protistrana si o sobě myslí totéž. A soudce nezná nikoho z vás — proto potřebujeme důkazy, strategii a čas.“

A někdy — a tohle je jedno z nejnepohodlnějších sdělení v advokátní praxi — je potřeba říct: „Máte pravdu. Ale cena za prokázání vaší pravdy je vyšší než to, co byste získali. Tuhle hru pravděpodobně nemá smysl hrát.“

Protože i v Člověče, nezlob se platí jedno pravidlo, na které lidé zapomínají: *můžete se rozhodnout nehrát.*

„Spravedlnost zvítězí“ je víra, ne strategie. Soud nerozhoduje o pravdě, rozhoduje o důkazech, lhůtách a procesních nárocích. Klient, který tenhle rozdíl pochopí dřív, než podá žalobu, ušetří roky a často i peníze, které by jinak v honu za morální satisfakcí utratil.

Část pátá: Špatná hra — proč většina prohrává, aniž by pochopila proč

Nejčastější důvod prohry v právním sporu nebývá špatná pozice, špatný advokát ani „špatný“ soudce. Bývá to **špatná hra**. Klient hraje poker v šachové situaci. Nebo šachy v Monopoly. Nebo — nejčastěji — si myslí, že hraje Člověče, když ve skutečnosti hraje cokoli jiného.

Tohle je katalog typických omylů. Každý z nich jsem v praxi viděl. Některé víckrát, než by bylo zdravé.

Bluf při koupi domu — poker v šachách

Kupující přijde na prohlídku nemovitosti. Líbí se mu. Chce ji. A pak řekne makléři: „Dám vám o 15 % méně, berte nebo nechte být.“

Myslí si, že hraje poker. Bluffuje — signalizuje nezájem, stlačuje cenu, „vyjednává“. Jenže koupě nemovitosti se obvykle hraje blíž šachům. Obě strany znají tržní cenu (odhad, srovnatelné prodeje, katastr). Obě strany vidí desku. A „bluf“ kupujícího není skrytá informace — je to transparentní pokus snížit cenu, který prodávající rozpozná.

Co se obvykle stane: prodávající řekne „ne“, protože ví, že nemovitost za tržní cenu prodá někomu jinému. Kupující přijde o dům, který chtěl. Ne proto, že neměl peníze. Proto, že hrál poker v šachové partii — a v šachách se obvykle nebluffuje. V šachách se počítá.

Lepší přístup: analyzovat pozici. Jak dlouho je nemovitost na trhu? Kolik zájemců má prodávající? Jaké jsou skryté vady? Co prodávající potřebuje víc než maximální cenu — rychlost? Jistotu? Bezúvěrový obchod? Tohle jsou šachové tahy — pozice, ne bluf.

Anchoring effect (efekt ukotvení — první číslo, které v jednání zazní, formuje očekávání obou stran, i když je do jisté míry arbitrární; Tversky & Kahneman, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, 185(4157), 1124–1131, 1974) vysvětluje, proč bluf *občas* funguje: první nabídka ukotví vyjednávání. Ale ukotvení funguje hlavně tam, kde protistrana nemá vlastní kotvu. Prodávající s odhady od tří makléřů kotvu má. Váš bluf ji typicky nezmění — jen vás postaví do role, kterou si možná nepřejete.

Šachy v korporátní akvizici — když analýza nestačí

Kupující firma si najme poradenskou společnost. Due diligence trvá 3 měsíce. 200 stran reportu. Každá smlouva, každý závazek, každý potenciální spor — zmapováno, vyhodnoceno, oceněno. Šachová deska kompletně odkrytá. (O tomhle režimu jsem psal v textech [Due diligence: co hledáme, když kupujete firmu](#) a [Přeshraniční akvizice](#).)

A pak přijde vyjednávání o ceně. Kupující se opře o due diligence report: „Identifikovali jsme 12 rizik. Snižujeme nabídku o 30 %.”

Myslí si, že hraje šachy — kompletní informace, logická argumentace, pozice podložená daty. Ale vyjednávání o ceně akvizice často *není* (jen) šachy. Je to také poker. Prodávající ví, že kupující chce koupit — jinak by neinvestoval 3 měsíce do due diligence. Informace, že chcete koupit, je jednou z nejsilnějších karet, které prodávající má. A vy jste mu ji právě ukázali.

Lepší přístup: **due diligence jako šachy** (analyzovat pozici), **vyjednávání jako poker** (skrýt, jak moc chcete koupit, a věrohodně držet alternativy). Přejít mezi hrami — ze šachů do pokeru — je moment, který často rozhoduje o ceně. A zvládnout přepnutí z analytického módu (šachy) do strategického módu (poker) je výrazně těžší, než se zdá.

Bazerman a Neale (*Negotiating Rationally*, Free Press, 1992) prokázali, že vyjednávači systematicky podceňují důležitost **outside options** (alternativ mimo aktuální vyjednávání — v teorii vyjednávání se tomu říká **BATNA**: Best Alternative to a Negotiated Agreement, tedy nejlepší alternativa v případě, že se nedohodnete). Kupující bez věrohodné alternativy v pokeru obvykle prohrává. Protistrana ví, že nemůže foldnout.

Šachy tam, kde je Monopoly — predikce v insolvenci

Dlužník vstoupí do insolvence. Přípravený dlužník — nebo jeho advokát — si řekne: „Prostudujeme insolvenčního správce. Zjistíme, jak rozhodoval v minulých případech. Předvídáme jeho tahy. Připravíme se.”

Je to legitimní krok. Ale nesmí ho zaměnit za řešení. Protože insolvence často není jen šachy — má v sobě silnou komponentu Monopoly. A v Monopoly nestačí předvídat — je nutné *mít*.

Mít prostředky na úhradu pohledávek. Mít majetek k rozdělení. Mít zajištěné věřitele ochotné jednat. Mít čas. Insolvenční správce není primárně protivník, kterého obehrajete chytrým tahem. Je to správce desky, který počítá, kolik máte — a rozhoduje podle toho.

Dlužník, který přijde s analýzou správcových rozhodnutí ale bez zdrojů, je v podobné pozici jako šachista, který zná všechny varianty, ale nemá figury. Pozice bez materiálu je obvykle prohra. V insolvenci to znamená oddlužení (osobní bankrot — soud schválí splátkový kalendář a po splnění odpustí zbytek dluhů) za podmínek, které určí

někdo jiný. Nebo konkurs (rozprodej majetku dlužníka ve prospěch věřitelů — pro dlužníka nejhorší možný výsledek).

A tady je jedna nepříjemná ironie: nezřídka dlužníci investují desítky tisíc do právního poradenství o strategii insolvenčního řízení — a tytéž peníze by mohly jít na úhradu pohledávek. Občas platí za šachového trenéra v Monopoly hře.

Galanter (1974) to popisuje přesně: insolvenční správce je repeat player — řeší desítky insolvencí ročně. Dlužník je obvykle one-shotter — má jeden případ, jednu šanci.

Monopoly v rozvodovém řízení — válka zdrojů tam, kde by měly být šachy

Rozvod majetných manželů. Nemovitosti, firmy, investice. Jeden z manželů si najme „velkého advokáta“ — agresivní přístup, hromada návrhů, znalecké posudky na všechno. Druhý odpoví stejně. Eskalace. Oba hrají Monopoly: kdo investuje víc do řízení, ten vyhraje.

Po třech letech a milionových nákladech na obou stranách soud rozhodne o dělení majetku — a výsledek bývá srovnatelný s tím, čeho mohli dosáhnout mediací (strukturovaným vyjednáváním za účasti neutrálního mediátora, který nemá rozhodovací pravomoc, ale pomáhá stranám najít dohodu) za zlomek nákladů v prvních týdnech. Ale oba strávili 3 roky v Monopoly, kde se snažili přeplatit protivníka, místo aby hráli šachy.

John Nash (*The Bargaining Problem*, *Econometrica*, 18(2), 155–162, 1950) tyto situace popsal jako **non-cooperative games with negative-sum outcomes** (nespolupracující hry se záporným součtem — hra, kde nespolupráce vede k tomu, že oba ztrácejí víc, než kolik by ztratili spoluprací). **Věznovo dilema** v praxi: oba investují do války zdrojů, oba prohrávají — ale nikdo nechce ustoupit první, protože se bojí, že ten druhý to zneužije.

Lepší přístup: rozpoznat, že majetkové vypořádání má často charakter šachové pozice (kompletní informace — oba znají majetek), ne Monopoly (válka peněz). A přesunout hru tam, kde patří — k analýze pozice, ne k eskalaci nákladů. Tomu jsem se podrobněji věnoval v textu [Rozvod dohodou vs. sporný rozvod](#).

Člověče v obchodním sporu — „pravda zvítězí“ tam, kde rozhoduje strategie

Menší dodavatel dodal zakázku velkému odběrateli. Odběratel nezaplatil. Dodavatel má smlouvu, dodací listy, faktury. Má pravdu. A řekne si: „Podám žalobu. Soud to uvidí.“

A tady začíná hrát Člověče, nezlob se. Hodí kostkou — podá žalobu bez procesní strategie, bez analýzy protivníka, bez přípravy na to, že velký odběratel bude mít dva advokáty, kteří budou 18 měsíců zpochybňovat každý důkaz, podávat odklady a počítat s tím, že malý dodavatel se unaví a přijme 40 % pohledávky.

Malý dodavatel si přitom myslí, že hraje šachy (mám důkazy, pozice je jasná). Ve skutečnosti hraje *současně* poker (neví, jakou strategii zvolí protistrana) uvnitř Monopoly (protistrana má víc zdrojů na vedení sporu). A přistupuje k tomu jako k Člověče (doufá, že soud „uvidí pravdu“).

Tři špatné hry najednou. Výsledek: po 2 letech sporu přijme mimosoudní dohodu za řekněme 55 % pohledávky. Zaplatil advokáta, zaplatil soudní poplatky, strávil 2 roky stresem. A mohl mít pravděpodobně 70 % za 3 měsíce — kdyby od začátku věděl, kterou hru hraje. Poker: signalizovat věrohodnou ochotu jít k soudu (ne jen doufat, že

soud rozhodne). Monopoly: kalkulovat náklady sporu vs. hodnotu pohledávky. A ne Člověče — protože soud sám o sobě „pravdu“ nehledá. Soud rozhoduje o tom, co mu strana procesně přestře.

Než podáte první podání nebo přijmete nabídku, formulujte si nahlas, *jakou hru hrajete*. Šachy? Poker?

Monopoly? Pokud na to nedokážete odpovědět jednou větou, pravděpodobně hrajete víc her zároveň a žádnou z nich úmyslně.

Cíleně hledejte výhodu protistrany — ne abyste ji obdivovali, ale abyste věděli, kdy hra přestává být férovou. Když má protistrana strukturální převahu (zdroje, čas, opakovanou zkušenost), strategie „dokážeme ji argumenty“ obvykle selhává.

Pokud jste přesvědčeni, že máte pravdu, položte si druhou otázku: kolik vás stojí ji prokázat a co vám zůstane, když ji prokážete. Pravda, kterou nelze obhájit za přijatelnou cenu, je v praxi často strategicky ekvivalentní její absenci.

Část šestá: Meta-hra — kdy změnit hru

Nejlepší hráči v jakékoli hře nejsou primárně ti, kteří hrají nejlépe v rámci dané hry. Jsou to ti, kteří rozpoznají, *kterou hru hrají* — a kteří dokáží hru změnit, když jim nevyhovuje.

Due diligence vypadá jako šachy — ale pokud protistrana skrývá informace, je to poker. A pokud protistrana má neomezené zdroje a čas, má v sobě komponentu Monopoly. Advokát, který hraje šachy v pokerové hře, prohraje, protože analyzuje pozici místo aby četl protivníka. Advokát, který hraje poker v šachové hře, prohraje, protože bluffuje místo aby počítal.

A advokát, který hraje Člověče, nezlob se? Ten neprohraje konkrétní partii. Prohraje obvykle profesi.

Thomas Schelling, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, popsal v knize *The Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1960) koncept **commitment device** (závazný mechanismus — vědomé a nevratné omezení vlastních možností jako strategický tah, který mění vnímání protivníka). V pokeru: hráč, který se *věrohodně* zaváže nikdy neustoupit, paradoxně získává vyjednávací sílu — protistrana ví, že nemůže bluffovat. V právu: klient, který viditelně investuje do přípravy sporu (znalecký posudek, forenzní audit, PR strategie), signalizuje protivníkovi: „Jdu do toho. Tuhle hru budu hrát do konce.“ (Riziko: pokud commitment device selže — pokud klient přesto ustoupí — důvěryhodnost klesá rychleji, než vznikla.)

A nejsilnější commitment device v právu, paradoxně, není soubor procesních úkonů. Je to volba advokáta, který klientovi řekne, kterou hru hraje — i když to, co slyší, není pohodlné.

Hra	Hlavní úkol klienta	Hlavní úkol advokáta	Co situaci typicky kazí
Šachy	Trpělivost, ochota obětovat dílčí body	Hlubková analýza, rozpoznání vzorců	Snaha „zabodovat“ v každé klauzuli
Poker	Disciplína v signalizaci, kontrola informací	Čtení protistrany, kalibrace blufu	Předčasné odhalení, jak moc něco chce
Monopoly	Realismus o vlastních zdrojích	Hledání asymetrické taktiky, změna pravidel	Snaha „přeplatit“ silnější stranu
Člověče, nezlob se	Pochopit, že tahle hra v právu nevede k cíli	Říct to jasně, i když to klient nechce slyšet	Víra, že „spravedlnost zvítězí“ sama

Část sedmá: Co s tím v praxi dělat

Pokud bych měl celý tenhle text stáhnout do několika provozních pravidel, vypadalo by to takhle.

1. První otázkou není „máme pravdu“, ale „jakou hru hrajeme“. Pravda určuje, jestli stojí za to vůbec hrát. Hra určuje, *jak*. Bez odpovědi na druhou otázku je první akademická.

2. Diagnostika hry je věcí celého týmu, ne intuice. Sednout si nad situaci s kolegou, podívat se na ni z perspektivy protistrany, zformulovat alternativy. Hra, kterou si myslíte, že hrajete, je často jen ta, kterou *vidíte z vlastního úhlu*. Tuhle dynamiku jsem rozebíral v textu o [psychologii zúčastněných](#).

3. Každá hra má svoje signály a svoje červené vlajky. Protistrana mlčí týdny? Možná Monopoly (čas hraje pro ni). Protistrana posílá agresivní dopis hned? Možná poker se slabou rukou. Protistrana chce „rozhodnout principy“? Možná Člověče, nezlob se — z její strany. Číst signály vyžaduje kalibraci, ne jistotu.

4. Změna hry je legitimní strategie. Pokud Monopoly prohráváte, přesuňte hru do šachů (pozice) nebo do pokeru (informace). Pokud poker nehraje na vás, přesuňte ho do šachů (transparentní spor o pozici). Pokud někdo hraje proti vám Člověče („spravedlivý tlak“), neukazujte mu, jak se hraje skutečné šachy — to ho jen vystraší.

5. Někdy je nejlepší tah nehrát. I to je rozhodnutí, ne rezignace. Klient, který si vybere nehrát Monopoly, na který nemá zdroje, často získá víc než ten, kdo se do něj pustí v naději, že vydrží.

6. A to nejdůležitější — *zarátovat hru transparentně s klientem*. Spor je společné rozhodnutí klienta a advokáta. Ne výkon advokáta, na který klient pasivně přihlíží. Klient, který rozumí tomu, jakou hru hraje a proč, je informovaný spolurozhodce. Klient, který to nerozumí, je rukojmí.

Stojíte před sporem, transakcí nebo vyjednáváním a nejste si jisti, jakou hru ve skutečnosti hrajete?

V [naší praxi](#) obvykle začínáme každou větší věc diagnostikou hry — ne sepsáním podání. [Napište nám](#) dřív, než zvolíte strategii, kterou byste za půl roku nezměnili.

Poznámka na konec

Čtyři hry. Čtyři sady pravidel. Čtyři typy myšlení. A jedna otázka, kterou si v naší praxi klademe u každé větší věci, než začneme cokoli dělat:

Jakou hru hrajeme?

Pokud je to šachy — připravíme pozici. Pokud poker — přečteme protivníka a kalibrujeme signál. Pokud Monopoly — změříme síly a hledáme asymetrii, kterou lze otočit. A pokud klient hraje Člověče, nezlob se — domluvíme se s ním na tom, že tahle konkrétní hra v právu obvykle nestojí za to.

A pak jdeme hrát — pokud možno spolu a pokud možno tu správnou.

K souvisejícím tématům: o tom, proč racionálně-ekonomická logika v některých sporech selhává úplně, píšu v textu o iracionálním protivníkovi. O tom, že advokát je často krátký na vrstvy, na které právo nedosáhne, uvažuji v textu o roli stratega ne-právních problémů. A pro praktickou aplikaci doporučuji Co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání.

Doporučená literatura

- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally*. Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), 1252–1265.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous Factors in Judicial Decisions*. PNAS, 108(17), 6889–6892.
- De Groot, A. D. (1946). *Het Denken van den Schaker*. Amsterdam University Press.
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed*. Times Books.
- Galanter, M. (1974). *Why the „Haves” Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change*. Law & Society Review, 9(1), 95–160.
- Galanter, M. (2004). *The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts*. Journal of Empirical Legal Studies, 1(3), 459–570.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica, 47(2), 263–291.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kotov, A. (1971). *Think Like a Grandmaster*. Batsford.
- Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. Plenum Press.
- Nash, J. F. (1950). *The Bargaining Problem*. Econometrica, 18(2), 155–162.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.

- Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118.
- Thaler, R. H. (1980). *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*. Journal of Economic Behavior & Organization, 1(1), 39–60.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, 185(4157), 1124–1131.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Weinshall-Margel, K., & Shapard, J. (2011). *Overlooked Factors in the Analysis of Parole Decisions*. PNAS, 108(42), E833.

Tento text je popularizace, ne akademická studie. Citace odpovídají originálním pracím; aplikace na advokátní praxi je vlastní interpretací autora a nemá být zaměňována s názory citovaných autorů. Statistická čísla o průběhu civilních sporů se průběžně mění; pro aktuální data viz statistické ročenky Ministerstva spravedlnosti ČR. Příklady jsou stylizované, nejde o popis konkrétních klientských kauz.

Šachy, poker, Monopoly — a Člověče, nezlob se: čtyři hry, které hrajete u soudu, aniž byste o tom věděli

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 26. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/poker-sachy-monopoly-clovece/>

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.