IUSTORIA

Z BLOGU IUSTORIA

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

> *Soudní spor se často hraje jako jedna ze čtyř her: s úplnou informací, se skrytými kartami, o zdroje, nebo s nadějí na šestku. Co o tom říká teorie her.*

MGR. JAN VYTŘÍSAL

26. 4. 2026 · 18 min čtení

Klient přišel s jasným zadáním: „Žaluji. Mám pravdu, mám důkazy a chci, ať to soud rozhodne.“ Po dvou hodinách nad podklady se ukázalo, že tohle soudní bitva není. Šlo o vyjednávání s protistranou, která má hlubší kapsy a spoustu času, tedy o situaci, kdy rozhoduje hlavně to, kdo vydrží déle. Klient přišel se šachovou strategií v hlavě a chystal se hrát Monopoly s někým, komu už patřila polovina desky. Bez korekce by prohrál, a to právě proto, že měl pravdu a spoléhal jen na ni.

V textu o psychologii zúčastněných jsem rozebíral, kdo ve sporu rozhoduje, v článku o psychologii a taktice v právním sporu jak behaviorální ekonomie mění pohled na strategii. Tady jdu o vrstvu hlouběji: jakou hru ten spor vůbec je. Advokát, který v pokeru hraje šachy, prohraje, i když je výborný šachista. Klient, který si myslí, že hraje Člověče, nezlob se, prohraje skoro vždycky.

Část první: Šachy, kde je všechno vidět

Šachovnice leží mezi vámi a soupeřem celá odkrytá. Oba vidíte všechny figury a znáte pravidla. Žádná kostka, žádný bluf. Vyhrává, kdo vidí víc tahů dopředu a ví, kterou figuru obětovat. Teorie her tomu říká **hra s úplnou informací**: každý hráč v každém okamžiku zná celou pozici.

Kdy je právo šachy

Korporátní transakce, due diligence (systematická prověrka právního, finančního a provozního stavu firmy před koupí nebo investicí) a smluvní vyjednávání. Obě strany mají přístup k týmž informacím, pozice se buduje tah po tahu a výsledek závisí spíš na analýze než na štěstí.

Nad návrhem smlouvy obě strany vidí každou klauzuli. Lépe na tom je ten, kdo si všimne, že smluvní pokuta na straně 7 má malou cenu, protože ji omezení odpovědnosti na straně 12 fakticky vymaže. A kdo vidí, že ústupek v jedné oblasti otevírá silnější pozici v jiné. To je šachový gambit: obětujete klauzuli, abyste získali smlouvu.

Co o šachách říká výzkum

Velmistr **Alexander Kotov** v knize *Think Like a Grandmaster* (Batsford, 1971) doporučuje nejdřív vybrat několik kandidátních tahů a každý z nich propočítat systematicky, větev po větvi, místo aby hráč těkal mezi variantami. V právu platí podobné: patnáctistránkový dopis o všem bývá slabší než tři odstavce mířící tam, kde se rozhoduje.

Proč silní hráči vidí rychleji, zkoumal nizozemský psycholog Adriaan de Groot (*Het denken van den schaker*, Noord-Hollandsche Uitgevers Maatschappij, 1946; rozšířené anglické vydání *Thought and Choice in Chess*, 1965). Ukazoval hráčům na několik sekund pozici z partie. Velmistři a mistři ji zrekonstruovali téměř celou (asi 93 % figur), slabší kluboví hráči zhruba z poloviny. Herbert Simon, pozdější nositel Nobelovy ceny za ekonomii, to s Williamem Chasem vysvětlil **chunkingem**, tedy sdružováním jednotlivých informací do rozpoznatelných celků (Chase & Simon, *Perception in Chess*, *Cognitive Psychology*, 4(1), 55–81, 1973). Když hráčům ukázali náhodně rozestavené figury, výhoda mistrů se z velké části ztratila. Mistr si nepamatuje figury, pamatuje si strukturu.

Zkušený advokát tak najde ve dvousetstránkové zprávě těch několik vět, které mění celou transakci. Nečte rychleji, jen pozná známý vzorec.

Co šachy chtějí od klienta

Trpělivost. Transakce trvá měsíce a vyjednávání má kola, takže klient, který chce „to vyřešit hned“, hraje špatnou hru. A ochotu obětovat. Na otázku „Proč jim ustupujeme v téhle klauzuli?“ zní odpověď: protože tím získáváme pozici, která má jinde větší cenu. Kdo měří úspěch počtem „vyhraných“ klauzulí, vidí seznam bodů místo šachovnice.

Šachy v právu nezačínají u jednacího stolu. Začínají měsíce předtím sběrem informací a tichým budováním alternativ. Bez připravené pozice nemáte u vyjednávání čím táhnout.

Část druhá: Poker, kde rozhoduje, co nevíte

V pokeru nevidíte karty soupeře a on nevidí vaše. Oba znáte pravidla i pravděpodobnosti, rozhoduje ale to, co nevíte, a to, o čem dokážete soupeře přesvědčit. Teorie her mluví o **hře s neúplnou informací**.

Kdy je právo poker

Soudní spor, předžalobní vyjednávání, mimosoudní dohody. Vy netušíte, jaké důkazy má protistrana, ona netuší, jaké máte vy, a obě se chováte, jako byste věděly víc.

Předžalobní výzva je sázka. Říkáte: „Máme důkazy a podáme žalobu.“ Možná máte silné karty, možná blufujete. Protistrana se rozhoduje, jestli dorovná (nechá věc dojít k soudu), zvýší (přejde do protiútoku), nebo složí karty (zaplatí). A rozhoduje se hlavně podle signálů, které jí dáváte, ne podle karet, které skutečně držíte.

K hlavnímu líčení dojde jen malá část civilních sporů. U amerických federálních soudů skončilo v roce 2002 hlavním líčením (trial) jen 1,8 % civilních věcí, v roce 1962 to bylo 11,5 % (Galanter, *The Vanishing Trial*, *Journal of Empirical Legal Studies*, 1(3), 459–570, 2004). Věc, která k hlavnímu líčení nedojde, ale nemusí skončit dohodou: soud může žalobu zamítnout nebo rozhodnout jinak bez hlavního líčení. Podíl smírů odhadli Theodore Eisenberg a Charlotte Lanvers u dvou federálních obvodů zhruba na dvě třetiny a upozornili, že souhrnnou míru smírů nad 90 % žádný rozumný odhad nepodporuje (*What is the Settlement Rate and Why Should We Care?*, *Journal of Empirical Legal Studies*, 6(1), 111–146, 2009). Srovnatelná česká data o smírech k dispozici nejsou. I tak končí značná část pokerových her v právu složením karet nebo dohodou dřív, než soud rozhodne ve věci.

Co o pokeru říká výzkum

Daniel Kahneman a **Amos Tversky** v teorii vyhlídek (*Prospect Theory*, *Econometrica*, 47(2), 263–291, 1979) ukázali, že lidé hodnotí výsledky vůči výchozímu bodu. Ztráta bolí víc, než kolik potěší stejně velký zisk, a kdo má na dosah jistý zisk, riskovat nechce. Jeffrey Rachlinski z toho odvodil nepříjemnou asymetrii sporu (*Gains, Losses, and the Psychology of Litigation*, *Southern California Law Review*, 70, 113–185, 1996). Žalobce vybírá mezi jistou částkou a nejistou výhrou, takže často vezme jistotu, i když je pod očekávanou hodnotou: klient s 60% nadějí na 500 000 Kč přijme 250 000 Kč hned. Žalovaný naopak vybírá mezi jistou platbou a nejistou prohrou a bývá ochotnější riskovat soud. Samotná hrozba žalobou ho proto k dohodě netlačí. Víc zabere nabídka, kterou může vnímat jako menší ztrátu, než jakou čeká od soudu.

John von Neumann a **Oskar Morgenstern** v knize *Theory of Games and Economic Behavior* (Princeton University Press, 1944) na zjednodušeném pokeru ukázali, že bluf patří k optimální strategii a že se má používat s určitou četností. Hráč, který nikdy neblufuje, je čitelný; kdo blufuje pořád, také. V právu to platí obdobně: advokát, který nikdy nežaluje, ztrácí páku, a ten, kdo žaluje vždycky, ztrácí důvěryhodnost. Nejsilnější pozice je nečitelná. Protistrana neví, jestli blufujete, a nemůže si dovolit složit karty levně.

Kolik stojí sázka a co prozrazuje protistrana

Hráči pokeru počítají, kolik riskují proti tomu, kolik mohou vyhrát. Je-li v banku 100 000 Kč, musíte dorovnat 20 000 Kč a máte 30% šanci, v průměru vyhrajete 0,3 × 100 000 = 30 000 Kč a prohrajete 0,7 × 20 000 = 14 000 Kč. Očekávaná hodnota je +16 000 Kč, takže dlouhodobě je to dobré rozhodnutí.

Ve sporu vypadá podobná otázka takto: má smysl dát do sporu dalších 200 000 Kč, když je šance na výhru 40 % a ve hře je 800 000 Kč? V průměru se vrátí 320 000 Kč, čistě početně tedy ano. U českého soudu k tomu ale připočtěte, že kdo prohraje, platí zpravidla i náklady protistrany (§ 142 odst. 1 občanského soudního řádu), a kdo vyhraje, dostane své náklady aspoň zčásti zpět. A klient necítí průměr. Cítí 200 000 Kč, které platí teď, a 60% riziko, že prohraje. Kahneman tomu v knize *Myšlení rychlé a pomalé* (2011) říká úzké rámování: každé rozhodnutí posuzujeme zvlášť, místo jako jedno z mnoha. Profesionální hráč ví, že jedna ruka nic neznamená. Klient to vědět nemusí, a proto potřebuje advokáta, který mu řekne: „Tuhle ruku hrajeme. V dlouhé řadě podobných rozhodnutí se to vyplatí, i když zrovna tohle může dopadnout špatně."

Mimovolné signály (v pokeru *tells*) najdete i ve sporu, jen je třeba je číst opatrně. Rychlá odpověď na předžalobní výzvu často znamená obavu. Týdny mlčení mohou znamenat, že se protistrana necítí ohrožená, ale stejně dobře, že čeká na znalecký posudek nebo na rozhodnutí orgánu firmy. Agresivní první dopis podle mé zkušenosti ukazuje na slabší pozici častěji, než se čeká. Kdo má silné karty, nepotřebuje psát velkými písmeny.

Opatrnost platí i pro výraz tváře. **Paul Ekman** proslul výzkumem mikroexpresí, krátkých záchvěvů obličeje, které mají prozrazovat skrývané emoce (*Emotions Revealed*, Times Books, 2003). Stephen Porter a Leanne ten Brinke našli mezi 700 skutečnými a předstíranými emočními projevy jen asi 2 % mikroexpresí (*Psychological Science*, 19(5), 508–514, 2008) a Judee Burgoon z toho vyvozuje, že k odhalování lži se nehodí (*Frontiers in Psychology*, 9, 1672, 2018). Z krátkého zaváhání svědka proto na lež neusuzujte. Berte ho jako důvod k doplňující otázce.

Akvizice: šachy, které se u ceny změní v poker

Kupující si objedná due diligence. Trvá tři měsíce a zpráva zmapuje každou smlouvu, závazek i hrozící spor. (Podrobněji o tom píšu v textech Due diligence: co hledáme, když kupujete firmu a Přeshraniční akvizice.) Pak přijde jednání o ceně a kupující ohlásí: „Našli jsme dvanáct rizik, snižujeme nabídku o 30 %."

Myslí si, že dál hraje šachy. Cena se ale vyjednává hlavně jako poker. Prodávající ví, že kupující chce koupit, jinak by do prověrky neinvestoval tři měsíce, a tahle informace je jednou z jeho nejsilnějších karet. **Max Bazerman** a **Margaret Nealeová** (*Negotiating Rationally*, Free Press, 1992) radí vstupovat do každého vyjednávání s jasnou představou o své nejlepší alternativě k dohodě, v teorii vyjednávání známé jako BATNA. Kupující bez věrohodné alternativy obvykle prohraje, protože protistrana ví, že od stolu neodejde. Due diligence tedy hrajte jako šachy a vyjednávání o ceně jako poker. Přepnout mezi nimi je těžší, než to zní.

Poker v právu se nehraje proti soudci. Hraje se proti protistraně o to, jestli k soudu vůbec dojde. Velká část sporů se rozhodne dávno před prvním jednáním.

Část třetí: Monopoly, kde vyhrává, kdo vydrží

V Monopoly vyhrává ten, kdo má víc: víc ulic, peněz a páky. Obchody se uzavírají z pozice síly, protože silnější strana může. Majiteli Václavského náměstí ostatní platí.

Kdy je právo Monopoly

Insolvence, jednání s bankami, spory mezi nerovnými společníky, pojistné spory. Zkrátka situace, kdy jedna strana má víc peněz, právníků a času a ta převaha je sama o sobě zbraní: banka proti dlužníkovi, pojišťovna proti poškozenému, velká firma proti živnostníkovi. Jde tu méně o to, kdo má pravdu, a víc o to, kdo vydrží déle.

Podle statistik Ministerstva spravedlnosti trvalo v roce 2024 civilní řízení u okresního soudu v průměru 247 dní, tedy zhruba osm měsíců (medián 157 dní, desetina nejdelších věcí přes 393 dní). Odvolací řízení u krajského soudu trvalo v průměru 114 dní a o dovoláních ve věcech občanskoprávních a obchodních rozhodoval Nejvyšší soud v roce 2024 průměrně za 150 dní. Pomalejší jsou spory, které v prvním stupni patří krajským soudům, například spory ze vztahů v obchodních korporacích, z nekalé soutěže nebo z duševního vlastnictví: v průměru 662 dní, tedy necelé dva roky. Každé z čísel platí jen pro jeden stupeň a nezahrnuje lhůty ani čas mezi instancemi, takže spor, který projde všemi stupni, se snadno protáhne na dva roky i víc. Pro korporaci s právním oddělením je to provozní náklad. Pro živnostníka může být existenční krizí i kratší spor.

Silnější hráč tedy nemusí spor vyhrát. Někdy mu stačí protáhnout ho tak dlouho, že slabší přestane mít na nájem.

Co o Monopoly říká výzkum

Richard Thaler popsal **efekt vlastnictví**: věc, kterou vlastníme, si ceníme víc, než kolik bychom za ni sami zaplatili, kdybychom ji neměli (*Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60, 1980). Klient odmítne prodat podíl za 5 milionů, i když by ho sám za 5 milionů nikdy nekoupil, protože „je to přece moje firma“. Protistrana, která to ví, počká. A klient mezitím platí advokáty.

Marc Galanter v článku *Why the „Haves“ Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change* (*Law & Society Review*, 9(1), 95–160, 1974) formuloval tezi, kterou už podtitul označuje za spekulaci, ale kterou zná intuitivně každý zkušený advokát. Opakovaní hráči (banky, pojišťovny a velké firmy, které vedou spory pravidelně) mají výhodu nad jednorázovými hráči, jednotlivci a malými firmami s jedním sporem za život. Znají proces a hlavně si mohou dovolit jednotlivý spor prohrát, protože jim jde o výsledek celého portfolia. Jednorázový hráč má jeden spor, a když prohraje, nemá čím ztrátu vyrovnat.

Insolvence: předvídat nestačí, je potřeba mít

Dlužník míří do insolvence a jeho advokát navrhne: „Prostudujeme insolvenční soud a správce, podíváme se, jak postupovali v minulých věcech.“ Rozumný krok, jen ho nelze zaměnit za řešení. Insolvence má silnou složku Monopoly a tam nestačí předvídat, je potřeba mít prostředky, majetek a věřitele ochotné jednat.

Insolvenční správce není protivník, kterého obehrajete chytrým tahem. Spravuje majetek, přezkoumává přihlášky pohledávek a zpeněžuje. O úpadku a o způsobu jeho řešení rozhoduje insolvenční soud a rozhoduje podle toho, co je k dispozici. Dlužník s dokonalou analýzou, ale bez zdrojů, je jako šachista bez figur. Skončí v oddlužení, tzv. osobním bankrotu, kdy podle rozhodnutí soudu splácí, případně se zpeněží jeho majetek, a teprve po splnění ho soud osvobodí od zbytku dluhů. Nebo v konkursu, kdy se majetek rozprodá ve prospěch věřitelů. V Galanterově terminologii je banka jako věřitel opakovaný hráč a dlužník obvykle jednorázový.

Co Monopoly chce od advokáta

Poctivost. Říct klientovi: „Argumentačně máte pevnou pozici. Nemáte ale rezervu na čtyři roky sporu a protistrana to ví." A pak hledat strategii, která hru změní: přesunout spor do šachů, kde rozhoduje pozice, nebo do pokeru, kde rozhodují informace.

Někdy je nejlepší tah v Monopoly odejít z ulice, kde nemáte na nájem. V právu to často znamená nežalovat celou částku a vyjednat dohodu, která dá jistotu části nároku místo rizika celku. Tomu jsem věnoval text Ne každou bitvu má smysl hrát. Podobně je to u majetkového vypořádání po rozvodu, viz Rozvod dohodou vs. sporný rozvod.

Výjimečně je nejlepší tah převrátit desku, třeba vlastním insolvenčním návrhem nebo veřejně vedeným sporem. Takové kroky mění pravidla, ale jsou rizikové a nevratné. Bez pečlivě zvážené strategie prohru spíš prohloubí.

Část čtvrtá: Člověče, nezlob se, kde zbývá jen kostka

Tuhle hru nikdo nehraje záměrně, a přesto v ní končí překvapivě mnoho lidí. Hodíte kostkou, posunete figurku a doufáte, že padne šestka.

Kdy si lidé myslí, že právo je Člověče

Když přijdou k advokátovi s vírou, že „soud uvidí pravdu". Že stačí přijít, vyprávět svůj příběh a soudce rozhodne správně. Jako by soudní síň byla automat, do kterého vhodíte případ a vypadne spravedlnost.

„Ale my máme pravdu." Tuhle větu slýchám pravidelně a odpovídám na ni stejně: pravda je nutná podmínka, nestačí ale. Mít pravdu a neumět ji prokázat je v praxi skoro totéž jako ji nemít. Mít pravdu a nemít na advokáta je realita, která výsledky civilní justice dlouhodobě deformuje. Soudci za to nemohou; systém prostě stojí na důkazech, lhůtách a procesních úkonech, které musí někdo umět obsluhovat.

Co o Člověče říká výzkum

Sociální psycholog **Melvin Lerner** v knize *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion* (Plenum Press, 1980) popsal víru ve spravedlivý svět: potřebu věřit, že svět je uspořádaný a lidé dostávají, co si zaslouží. Lerner ji chápe jako způsob, jak lidé dávají své zkušenosti smysl. V právním sporu se z té víry ale snadno stane past. Klient, který věří, že pravda zvítězí sama, se nepřipraví. Nezajistí důkazy, nedomyslí procesní postup a nedodá advokátovi podklady včas. Pak prohraje, často proto, že protistrana se připravila a hrála šachy, zatímco on házel kostkou.

Náhoda ve sporu přesto existuje, jen vypadá jinak. **Shai Danziger, Jonathan Levav a Liora Avnaim-Pesso** (*Extraneous Factors in Judicial Decisions*, *PNAS*, 108(17), 6889–6892, 2011) analyzovali rozhodnutí izraelských komisí pro podmíněné propuštění. Podíl vyhovění klesal během každého bloku jednání z asi 65 % téměř k nule a po přestávce na jídlo se vrátil. Studie se proslavila jako doklad, že na výsledek má vliv soudcův hlad nebo únava. Tenhle výklad je ale sporný. Pořadí věcí nebylo náhodné: komise se snažila před přestávkou dokončit věci z jedné věznice a vězni bez právního zástupce přicházeli na řadu na konci bloku (Weinshall-Margel & Shapard, *PNAS*, 108(42), E833, 2011). Simulace Andrease Glöcknera ukazují, že velkou část poklesu vysvětlí i to, že příznivá rozhodnutí trvají déle a soudce před přestávkou nezačne věc, kterou by nestihl dokončit (*Judgment and Decision Making*, 11(6), 601–610, 2016). A teorie vyčerpávání vůle (ego depletion; Baumeister et al., 1998), o kterou se výklad únavou opíral, neobstála v preregistrované replikaci ve 23 laboratořích (Hagger et al., *Perspectives on Psychological Science*, 11(4), 546–573, 2016). Bezpečně z toho plyne jen tolik, že výsledek mohou ovlivnit i okolnosti, které se samotné věci netýkají, třeba pořadí na jednací listině.

Na takové okolnosti se připravit nedá. Na všechno ostatní zpravidla ano.

Co klient hrající Člověče potřebuje slyšet

„Máte pravdu. Protistrana si o sobě myslí totéž a soudce nezná ani jednoho z vás. Proto potřebujeme důkazy, strategii a čas.“ Věty jako „pravda zvítězí“ nebo „uvidíte, dopadne to dobře“ říká advokát, který sám potichu hraje Člověče.

A někdy je třeba říct to nejtěžší: „Máte pravdu, ale prokázat ji bude stát víc, než byste získal. Tuhle hru nemá smysl hrát.“ I v Člověče, nezlob se totiž platí pravidlo, na které lidé zapomínají: hrát nemusíte.

„Spravedlnost zvítězí“ je víra, ne strategie. Soud rozhoduje podle důkazů, lhůt a procesních úkonů. Klient, který to pochopí dřív, než podá žalobu, ušetří roky a často i peníze, které by jinak utratil za morální satisfakci.

Část pátá: Špatná hra ve dvou typických příbězích

Nejčastější důvod prohry nebývá slabá pozice, špatný advokát ani „špatný“ soudce, nýbrž špatně zvolená hra. Dva příklady, stylizované, ale typické.

Bluf při koupi domu: poker tam, kde se hrají šachy

Kupujícímu se na prohlídce dům líbí a chce ho. Makléři ale řekne: „Dám o 15 % méně, berte, nebo nechte být.“ Myslí si, že hraje poker: předstírá nezájem a tlačí cenu dolů. Koupě nemovitosti se ovšem hraje blíž šachům. Obě strany znají tržní cenu z odhadů a srovnatelných prodejů, takže bluf kupujícího nic neskrývá. Prodávající ho prokoukne, odmítne a prodá jinému. Kupující přijde o dům, který chtěl, přestože na něj měl.

Proč bluf občas vyjde, vysvětluje **efekt ukotvení**: první číslo, které zazní, ovlivní odhad obou stran (Tversky & Kahneman, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, *Science*, 185(4157), 1124–1131, 1974). Nepodléhají mu jen laici. V pokusu Gregoryho Northcrafta a Margaret Nealeové se nabídkovou cenou nechali ovlivnit i

realitní makléři s podrobnými podklady o domě a vliv kotvy přitom popírali (*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 84–97, 1987). Kotva ale táhne jen v rozumném pásmu. Nabídka o 15 % pod tržní cenou u prodávajícího, který má tři odhady, spíš ukončí jednání, než aby posunula jeho očekávání.

Lepší je analyzovat pozici. Jak dlouho je dům na trhu, kolik má prodávající zájemců a co potřebuje víc než nejvyšší cenu: rychlost, nebo jistotu? To jsou šachové tahy.

Malý dodavatel proti velkému odběrateli: Člověče uvnitř Monopoly

Menší dodavatel splnil zakázku pro velkého odběratele a ten nezaplatil. Dodavatel má smlouvu, dodací listy i faktury, má pravdu. A řekne si: „Podám žalobu, soud to uvidí."

Tím začíná hrát Člověče. Podá žalobu bez procesní strategie a nepočítá s tím, že odběratel nasadí advokáty, kteří budou měsíce zpochybňovat každý důkaz a sázet na to, že se malý dodavatel unaví. Sám si přitom myslí, že hraje šachy, protože důkazy má. Ve skutečnosti hraje poker (neví, co protistrana udělá) uvnitř Monopoly (protistrana má na spor víc prostředků) a přistupuje k tomu jako k Člověče.

Po dvou letech pak často přijme dohodu na část pohledávky a zaplatí advokáta i soudní poplatek. Přitom mohl od začátku hrát jinak: v pokeru věrohodně ukázat, že k soudu opravdu půjde, a v Monopoly si spočítat, kolik ho spor bude stát proti tomu, co z pohledávky reálně získá. Soud totiž pravdu sám nehledá. Rozhoduje o tom, co mu strana tvrdí a prokáže.

Než podáte první podání nebo přijmete nabídku, řekněte si nahlas, jakou hru hrajete. Pokud to nedokážete říct jednou větou, hrajete nejspíš víc her naráz a žádnou z nich úmyslně.
Hledejte výhodu protistrany. Když má strukturální převahu ve zdrojích, čase nebo zkušenosti se spory, strategie „přesvědčíme ji argumenty" obvykle selže.
Jste-li přesvědčeni, že máte pravdu, položte si druhou otázku: kolik vás bude stát ji prokázat a co vám zůstane, když se to podaří.

Část šestá: Jak poznat a změnit hru

Nejlepší hráči nejsou nutně ti, kdo nejlépe hrají danou hru. Jsou to ti, kdo poznají, kterou hru hrají, a umějí ji změnit, když jim nesedí. Due diligence vypadá jako šachy, ale když protistrana skrývá informace, stává se z ní poker, a když má neomezené zdroje, přidá se Monopoly.

Thomas Schelling, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, popsal v knize *The Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1960), jak může strana posílit svou pozici tím, že si viditelně a věrohodně omezí vlastní možnosti ústupu. Ve sporu tak působí klient, který viditelně investuje do přípravy, třeba do znaleckého posudku, a dává tím najevo, že to myslí vážně. Riziko je zřejmé: kdo takový závazek nakonec nedodrží, ztratí důvěryhodnost rychleji, než ji získal.

V praxi z toho plynou čtyři pravidla:

1. První otázka nezní „máme pravdu?“, ale „jakou hru hrajeme?“. Pravda rozhoduje, jestli má smysl hrát. Hra rozhoduje, jak.

2. Hru diagnostikujte s někým dalším. Sedněte si nad věc s kolegou a podívejte se na ni očima protistrany. Hra, kterou si myslíte, že hrajete, je často jen ta, kterou vidíte ze svého úhlu. Signály protistrany (mlčení, agresivní dopis, trvání na „principu“) naznačují, co hraje ona, ale jistotu nedávají.

3. Změna hry je legitimní strategie. Prohráváte-li Monopoly, přesuňte spor do šachů (pozice) nebo do pokeru (informace). Nehraje-li vám poker, vraťte se k šachům a veďte transparentní spor o pozici. A někdy je nejlepší tah nehrát vůbec. Klient, který se nepustí do Monopoly, na které nemá, často získá víc než ten, kdo doufá, že vydrží.

4. Hru pojmenujte s klientem otevřeně. Spor je společné rozhodnutí klienta a advokáta. Klient, který rozumí tomu, jakou hru hraje a proč, rozhoduje s námi. Klient, který tomu nerozumí, se stává rukojmím vlastního sporu.

Hra	Hlavní úkol klienta	Hlavní úkol advokáta	Co situaci typicky kazí
Šachy	Trpělivost, ochota obětovat dílčí body	Hloubková analýza, rozpoznání vzorců	Snaha „zabodovat“ v každé klauzuli
Poker	Disciplína v tom, co a kdy dá najevo	Čtení protistrany, věrohodné signály	Předčasně ukázat, jak moc něco chce
Monopoly	Realismus o vlastních zdrojích	Hledání jiné hry, 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

Stojíte před sporem, transakcí nebo vyjednáváním a nejste si jisti, jakou hru ve skutečnosti hrajete? V naší praxi začínáme každou větší věc tím, že si hru pojmenujeme, a teprve potom píšeme podání. Napište nám dřív, než zvolíte strategii, kterou byste za půl roku už nezvolili.

Proč racionální ekonomická logika v některých sporech selhává úplně, rozebírám v textu o iracionálním protivníkovi. Praktické pokračování najdete v článku Co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání.

Doporučená literatura

- 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.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally.* Free Press.
- Burgoon, J. K. (2018). *Microexpressions Are Not the Best Way to Catch a Liar.* Frontiers in Psychology, 9, 1672.
- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). *Perception in Chess.* Cognitive Psychology, 4(1), 55–81.

- 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.* Noord-Hollandsche Uitgevers Maatschappij. Angl. vydání: *Thought and Choice in Chess* (1965). Mouton.
- Eisenberg, T., & Lanvers, C. (2009). *What is the Settlement Rate and Why Should We Care?* Journal of Empirical Legal Studies, 6(1), 111–146.
- 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.
- Glöckner, A. (2016). *The Irrational Hungry Judge Effect Revisited: Simulations Reveal That the Magnitude of the Effect Is Overestimated.* Judgment and Decision Making, 11(6), 601–610.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., et al. (2016). *A Multilab Preregistered Replication of the Ego-Depletion Effect.* Perspectives on Psychological Science, 11(4), 546–573.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow.* Farrar, Straus and Giroux. Česky: *Myšlení rychlé a pomalé.*
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.* Econometrica, 47(2), 263–291.
- Kotov, A. (1971). *Think Like a Grandmaster.* Batsford.
- Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion.* Plenum Press.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). *Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39(1), 84–97.
- Porter, S., & ten Brinke, L. (2008). *Reading Between the Lies: Identifying Concealed and Falsified Emotions in Universal Facial Expressions.* Psychological Science, 19(5), 508–514.
- Rachlinski, J. J. (1996). *Gains, Losses, and the Psychology of Litigation.* Southern California Law Review, 70, 113–185.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict.* Harvard University Press.
- 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.

Text je obecným pojednáním a popularizací, ne akademickou studií. Aplikace poznatků z citovaných prací na advokátní praxi je vlastní interpretací autora a nemá být zaměňována s názory citovaných autorů. Údaje o délce civilních řízení pocházejí ze statistik Ministerstva spravedlnosti ČR (České soudnictví 2024) a Nejvyššího soudu za rok 2024 a průběžně se mění. 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.