



Z BLOGU IUSTORIA

Přiznat slabinu jako zbraň: o nejsilnějším tahu, který vypadá jako chyba

Řekl jsem protistraně, že náš nárok nese riziko neúspěchu. Nahlas, do zápisu. Od té věty vážila každé moje další slovo jinak — a to bylo přesně to, co jsem potřeboval.

Řekl jsem protistraně, že náš nárok nese nezanedbatelné riziko, že v části u soudu neuspěje. Nahlas, u jednacího stolu, do zápisu. Část kolegů by mě za to roztrhala. Jenže od té věty protistrana vážila každé moje další slovo jinak — a to bylo přesně to, co jsem potřeboval.

Problém, který má každý u stolu: proč by vám měli věřit

Vyjednávání má jeden strukturální problém, o kterém se nemluví, protože je nepříjemný: **všechno, co u stolu řeknete, je podezřelé**. Protistrana ví, že mluvíte ve vlastním zájmu. Když řeknete „náš nárok je silný“, slyší reklamu. Když řeknete „víc nemůžeme nabídnout“, slyší vyjednávací figuru. Každé vaše tvrzení prochází diskontem: posluchač z něj v hlavě odečte váš zájem na věci a zbyde mu zlomek. U stolu, kde si obě strany navzájem diskontují všechno, se pak místo o věci vyjednává o tom, kdo líp uhodne, co z řečeného je pravda.

A teď ten mechanismus. Existuje jedna kategorie sdělení, které posluchač váhu naopak přidává: **informace jdoucí proti zájmu mluvčího**. Zná ho i právo: soudy obvykle přikládají velkou věrohodnost tvrzení, které mluvčímu škodí, protože nikdo rozumný netvrdí věci proti sobě, pokud nejsou pravda. Psychologie rozhodování to potvrzuje: lidé posuzují důvěryhodnost zdroje podle toho, zda mluví ve svém zájmu, a zdroj, který řekne něco proti sobě, získá prémii důvěryhodnosti i pro všechno ostatní.

Z toho plyne tah, který vypadá jako chyba, a přitom je to investice: řízeně přiznat slabinu vlastní pozice. Informací tím neplatíte, protože protistrana s dobrým právníkem tu slabinu stejně najde, nebo ji už našla. Platíte potvrzením něčeho, co beztak viselo ve vzduchu, a kupujete za to věc, která se jinak koupit nedá: protistrana vám začne věřit i silné karty.

JÁDRO VĚCI

Lháři slabiny nepřiznávají. Kdo jednu sám odkryje, tomu se snáz věří i ve zbytku.

Jak vypadá řízené přiznání

Slovo „řízené“ nese celý význam. Mezi řízeným přiznáním a neřízeným únikem je stejný rozdíl jako mezi řízeným výbuchem a výbuchem. Splnění musí být všechny čtyři parametry:

Parametr	Správně	Špatně
Výběr slabiny	Ta, kterou protistrana zná nebo sama najde — procesní riziko ze spisu, sporná pasáž smlouvy, veřejná judikatura	Interní problém s důkazem, svědek, který couvá, klientova finanční situace
Formulace	Napsaná doma, přiznává riziko: „počítáme s tím, že soud může výklad vidět jinak“	Improvizace u stolu: „no jo, tam jsme to tenkrát zvorali“
Ocenění	„Riziko vidíme, oceňujeme na čtvrtinu nároku, nabídka ho už obsahuje“	Holé přiznání bez ceny — otevřená rána, do které lze sahat celé jednání
Kontext pozice	Jedna slabina vedle tří silných karet	Slabina ze slabé pozice — nepůsobí důvěryhodně, působí poraženě

Neoceněné přiznání je dárek, oceněné je transakce. A všimněte si, proč se formulace píše předem. V Česku neexistuje ochrana smírných jednání, takže i vaše přiznání je potenciální důkaz. Připravená věta přiznává riziko, nikoli skutek, a s takovou větou se dá žít i v protokolu.

Co se stane pak: dva efekty, se kterými počítejte

První efekt je ten kýžený: prémie důvěryhodnosti. Vaše další tvrzení, třeba „v ostatním je náš nárok pevný“, „tohle je náš strop“ nebo „klient je připraven jít k soudu“, protistrana přestane odepisovat jako reklamu. Jednou jste prokázali, že říkáte i věci, které vám škodí, a posluchač si vás přeradil do jiné kategorie zdrojů. Jedním kontrolovaným přiznáním jste koupili váhu pro všechno ostatní. Na trhu, kde nikdo nikomu nevěří, je to arbitráž.

Druhý efekt je jemnější: **reciprocita**. Otevřenost plodí otevřenost. Po přiznané slabině protistrana častěji odkryje něco ze své pozice, protože se rozhovor posunul od pozičního zápasu k řešení problému. Stát se to nemusí. Když ale ano, dozvíte se věci, které byste poziční hrou nezískali nikdy.

A přidám třetí efekt, vnitřní, který jsem nečekal, když jsem s touhle technikou začínal: nutí k poctivé přípravě. Kdo musí slabiny vlastní pozice najít a ocenit dřív, než si sedne ke stolu, ten si nemůže lhát do kapsy. Spousta špatných sporů se vede proto, že strana slabiny své pozice nikdy nepojmenovala nahlas. Ani sama sobě. Příprava řízeného přiznání je mimochodem nejlepší zátěžová zkouška vlastního případu, jakou znám.

Kdy to nedělat nikdy

Aby bylo jasno, univerzální recept to není. Na stůl přiznání nepatří v těchto situacích.

Když je vaše pozice celkově slabá. Jak jsem psal výše, přiznání ji jen dorazí. Když sedíte proti protistraně, která jde po kořisti a o důvěryhodnost nestojí. Čistému predátorovi je každá přiznaná slabina jen mapou, kudy útočit. Prémie důvěryhodnosti ho nezajímá, protože s dohodou nepočítá; počítá s vaším vyčerpáním. Když jednáte skrz

posla bez mandátu. Přiznání pak doputuje k rozhodovateli bez kontextu a bez vaší oceňovací věty, tedy jako holá slabina. A když nemáte formulaci připravenou: improvizované přiznání v afektu není technika, ale nehoda.

Zvláštní kapitolou je přiznání vlastní chyby mimo vyjednávání, ať klientovi, obchodnímu partnerovi, nebo uvnitř firmy. Tam funguje stejný mechanismus a efekt je ještě silnější, protože sázky na důvěryhodnost jsou dlouhodobé. Dodavatel, který zavolá „udělali jsme chybu, tady je, a takhle ji řešíme“ dřív, než si jí zákazník všimne, neprodělá skoro nikdy. Ale to už je jiný text.

Z praxe

Příklad je anonymizovaný a zobecněný. Smírčí jednání o pohledávce, jejíž část stála na výkladu, o kterém jsme věděli, že není stoprocentní. Protistrana to věděla taky, jen čekala, že to budeme zapírat. Místo toho jsme riziko pojmenovali sami, ocenili je a vysvětlili, že nabídka s ním počítá. Přetahovaná o to, kdo koho nachytá, tím skončila dřív, než začala, a jednání se přesunulo k číslům. Protistrana přišla s nabídkou ve výši zlomku nároku a během hodiny a půl ji násobně zvedla, aniž z naší strany padl jediný ústupek. Paragrafy v tom velkou roli nehrály. Po přiznaném riziku protistrana uvěřila i zbytku: že ostatní karty máme tak silné, jak říkáme, a že k soudu jsme připraveni jít doopravdy.

Co si odnést

Důvěryhodnost si u jednacího stolu tvrzením nekoupíte. Potřebujete důkaz, a ten nejlevnější je kontrolovaně sdělit něco proti vlastnímu zájmu. Slabinu vybíráte vy, formulujete ji předem, oceníte ji jedním dechem a přiznáváte ji jen ze silné pozice. Zní to proti intuici, a právě proto to funguje. Většina lidí u stolu zapírá i to, co je zjevné z dokumentů, a pak se diví, že jim nikdo nevěří ani pravdu.

O tom, proč se v Česku musí každá věta u stolu formulovat jako do protokolu, píšu v **Nahrává se: věty, které u jednacího stolu neříkejte nikdy**. O protistraně, na kterou tahle technika nefunguje, v **S teroristy se nevyjednává**, a o psychologickém základu celé věci v **Paragrafy jsou jen základ**.

Výběr slabin, její ocenění a přesná formulace patří k přípravě, kterou děláme ve **War Roomu**.

Znáte slabinu své pozice a nevíte, co s ní? Buď ji protistrana najde sama, nebo ji použijete první a za lepších podmínek. **Napište nám**, nebo si přečtěte, jak vypadá příprava ve **War Roomu**.

Text je obecným pojednáním, nikoli právní službou; konkrétní situace vyžaduje konkrétní posouzení. Popsaný případ je anonymizovaný a zobecněný; výsledek žádné věci nelze zaručit. Právní stav k srpnu 2026.

Priznat slabinu jako zbraň: o nejsilnějším tahu, který vypadá jako chyba

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 16. 9. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/priznat-slabinu-jako-zbran/>

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.