



Z BLOGU IUSTORIA

Psychologie zúčastněných: jak rozhoduje soudce, co kdo chce, co neví, že chce, a co říká, že chce

Soud není stroj na spravedlnost, klient nezná své vlastní zájmy a protistrana lže nejvíc sama sobě. Hutná popularizace toho, co o psychologii zúčastněných v právním sporu říká současná věda — od Danzigera přes Burtona a Argyrise až po Stone, Patton & Heen.

Klient přišel s pevným přesvědčením: „Chci, aby ho soud potrestal.“ Po hodině rozhovoru se ukázalo něco jiného: chtěl, aby protistrana uznala, že se mylila. Ještě po další hodině vyšlo najevo, že to celé je o tom, jak ho ta věc před týdnem ponížila před vlastní rodinou — a žádný rozsudek tuhle ránu sám o sobě nezahojí. Tři vrstvy téhož sporu. Tři úplně různé strategie. A klient vstoupil do mé kanceláře přesvědčený o tom, že chce jen tu první.

Tohle není okrajový případ. Tohle je *pravidlo*. Většina sporů, které jsme v naší praxi vedli, nestála na tom, co měl klient v hlavě, když se přišel poradit. Stála na tom, co tam *skutečně* bylo a o čem jsme se museli teprve společně dozvědět. A na druhé straně stolu sedí protistrana, která je v přesně stejné situaci. A jako rozhodce nad tím vším sedí soudce — a ten taky není stroj.

V minulém textu o *psychologii a taktice v právním sporu* jsem rozebral, jak behaviorální ekonomie a teorie vyjednávání mění to, jak se na spor dívat. Tenhle článek je o něčem trochu jiném: o tom, kdo všichni vlastně v právním sporu *rozhodují* a co si u toho myslí. Soudce. Klient. Protistrana. A — možná překvapivě — advokát. Když na žádného z nich nehledíme jako na racionálního aktéra a místo toho se ptáme, *jakými procesy* dospívá ke svému závěru, naše šance ovlivnit výsledek se dramaticky zvýší.

Část první: Mýtus soudce jako stroje

V právních fakultách se to neučí přímo, ale podtext je všudypřítomný: soudce je *aplikační stroj*. Hodíte do něj fakta, on z nich vyjede rozsudek podle paragrafů. Realita je jiná, a literatura na to má překvapivě robustní data.

V roce 2001 publikovali Chris Guthrie, Jeffrey Rachlinski a Andrew Wistrich studii *Inside the Judicial Mind* (*Cornell Law Review*, 86, 777). Předložili 167 federálním soudcům úlohy, na kterých Kahneman a Tversky standardně demonstrují kognitivní zkreslení. Výsledek byl plačtivě konzistentní: soudci podléhali **anchoring** efektu, **hindsight bias**, **representativeness heuristic** i **egocentric bias** v míře srovnatelné s laiky. Ne hůř. Ale ani lépe. V navazující práci *Heart Versus Head: Do Judges Follow the Law or Follow Their Feelings?* (*Texas Law Review*, 93, 855, 2015) Wistrich, Rachlinski a Guthrie ukázali, že i když se soudci dozví, že důkaz je inadmissibilní a mají ho ignorovat, *neignorují* ho — jeho efekt přetrvává. Výzkum je dnes natolik etablovaný, že má vlastní specializaci: **judicial behavior research**.

Snad nejznámější jednotlivá studie v tomto poli pochází z Izraele. Shai Danziger, Jonathan Levav a Liora Avnaim-Pesso v práci *Extraneous Factors in Judicial Decisions* (*PNAS*, 108(17), 6889–6892, 2011) analyzovali 1 112 rozhodnutí izraelských soudců rozhodujících o podmíněném propuštění. Pravděpodobnost přiznání byla blízká 65 % po jídle a klesala k nule s tím, jak se soudce blížil další pauze. Po pauze opět vyletěla. Tedy nikoli síla argumentu vězně, ale *čas od posledního občerstvení soudce* byl jedním z nejsilnějších prediktorů výsledku. Na metodologii studie se dá oprávněně poštouřit — Weinshall-Margel a Shapard přišli později s alternativním vysvětlením přes pořadí slyšení v *PNAS* 2011 — ale samotný jev **decision fatigue** je v psychologii dobře zdokumentovaný (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252, 1998).

Fáze dne	Pravděpodobnost příznivého rozhodnutí
Začátek dne	≈ 65 %
Před první pauzou	≈ 0 %
Po první pauze	≈ 65 %
Před obědem	≈ 0 %
Po obědě	≈ 65 %
Před koncem dne	blízko 0 %

Co z toho plyne pro praxi? Naprosto pragmatické věci. Záleží na tom, kdy je vaše věc na pořadu jednání. Záleží na tom, jak dlouhý je ten den. Záleží na tom, jak komplexní je věc, která stála těsně před vámi (jestli soudce má kapacitu jít do detailu, nebo jestli už jen dojíždí setrvačností). A samozřejmě záleží na tom, *kteřá forma argumentu* nese největší ránu — protože soudce ve stavu vyčerpání víc spoléhá na **System 1** (Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011) než na pomalou analytickou rozvahu. Krátká, vizuálně silná, narativně koherentní podání mají v takové chvíli neúměrnou převahu nad dlouhým argumentačním masívem.

A teď to nejdůležitější: **soudce nemá jen biasy, má i vlastní zájmy**. Mezi soudci je rozdílná míra averze ke zrušení rozhodnutí odvolacím soudem (literatura tomu říká **reversal aversion**, viz Choi, Gulati & Posner, *Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 26(2), 290–336, 2010). Někteří soudci se rozhodují tak, aby měli „čistý stůl“ a vyřízenou agendu — což znamená, že oceňují řešení, která dlouho nezdrží jednání. Jiní hledají precedentní hodnotu věci. Třetí jsou citliví na otázky veřejného zájmu, čtvrtí ne. Tohle všechno je informace, která rozhoduje o tom, jaké podání pro koho má smysl psát.

Ten, kdo si myslí, že „soud rozhodne podle práva“, má pravdu — ale jen v tom, že právo definuje hřiště. Rozhodnutí na tom hřišti vyrobí konkrétní lidský mozek za konkrétních podmínek. A na ty podmínky lze legitimně reagovat.

Část druhá: Co klient chce — pozice, zájem, potřeba

V manifestovém článku jsem zmínil základní rozlišení **pozice vs. zájem** z Harvard Negotiation Project (Fisher, Ury & Patton, *Getting to Yes*, 1981/2011). Tady chci jít hlouběji, protože model „pozice / zájem“ sám o sobě stále drží klienta na povrchu.

Mnohem propracovanější rámec přinesli **Douglas Stone, Bruce Patton a Sheila Heen** v knize *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Penguin, 1999, druhé vydání 2010). Vyrostla přímo z Harvard Negotiation Project a tvrdí, že každý obtížný rozhovor — a každý spor — ve skutečnosti probíhá současně ve **třech**

vrstvách:

1. **What happened conversation** — co se vlastně stalo, kdo má pravdu, kdo nese vinu. Tohle je vrstva, kterou klient artikuluje, když přijde do kanceláře. „Chci, aby zaplatili tu fakturu.“ „Chci omluvu.“ „Chci, aby uznali, že porušili smlouvu.“
2. **Feelings conversation** — co u toho strany cítí. Vztek. Strach. Stud. Pocit zrady. Tahle vrstva se v české právní praxi systémově ignoruje, protože emoce „do soudní síně nepatří“. Patří. Ne jako právní argument — ale jako proměnná, která mění *všechno*: ochotu k smíru, časové preference, ochotu vystoupit jako svědek, ochotu reálně přiznat ekonomický kompromis.
3. **Identity conversation** — co spor říká o tom, kdo já jsem. „Pokud ustoupím, jsem slaboch.“ „Pokud se nebudu bránit, lidi si pomyslí, že je pravda všechno, co se na mě hodilo.“ „Pokud ten spor prohraju, zklamu otce, který mi tu firmu předal.“ Tohle je vrstva, ve které se rozhoduje *opravdu*. Ekonomická logika klesá na druhé místo.

Identický problém z trochu jiného úhlu popsal **John Burton** v rámci tzv. **Human Needs Theory** (Burton, *Conflict: Resolution and Prevention*, St. Martin's Press, 1990). Jeho teze: za řadou neřešitelných sporů nestojí konflikt zájmů, ale ohrožení **základních lidských potřeb** — uznání, identity, bezpečí, smyslu. Tyhle potřeby nelze obchodovat. Zájmy ano (peníze za ústupek, čas plnění za splátky, mlčenlivost za snížení nároku). Identita ne. Pokud je spor rámován jako útok na identitu, žádná materiální nabídka ji neuhasí, dokud se na rovině identity neudělá pohyb.

A ještě hlouběji jde **Friedrich Glasl** ve svém modelu eskalace konfliktu (*Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Freies Geistesleben, 1980, opakovaně reeditováno). Glasl popsal **devět stupňů eskalace**, rozdělených do tří fází:

Glaslovy stupně eskalace konfliktu (zjednodušeně)

1. **1–3 (win-win zóna)**: ztvrdnutí pozic, polarizace, akce místo slov. Dohoda je stále možná.
2. **4–6 (win-lose zóna)**: hledání sympatií třetích stran, ztráta tváře, hrozby. Jedna strana může vyhrát, druhá prohrát.
3. **7–9 (lose-lose zóna)**: omezené ničivé údery, totální devastace, společný pád do propasti. Vyhrát už nelze.

Co je na Glaslovi pro právníka klíčové: **úkoly v každém stupni jsou jiné**. Spor ve stupni 2 řeší přerámování. Spor ve stupni 5 řeší mediace. Spor ve stupni 8 řeší jen oddělení stran a damage control. Kdo přijde s nástroji ze stupně 2 do situace, která už je ve stupni 7, neuspěje — bez ohledu na to, jak pravdivá je věc po stránce právní.

Část třetí: Co klient nezná — rozdíl mezi espoused theory a theory-in-use

Kde to začíná být hraběcí, je třetí osa — věci, které klient *o sobě neví*. V manažerské literatuře tomu Chris Argyris a Donald Schön ve své zásadní práci *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (Jossey-Bass, 1974) říkají rozdíl mezi **espoused theory** (co lidé říkají, že dělají, když se jich zeptáte) a **theory-in-use** (co skutečně dělají, když je nikdo nepozoruje a oni nemají čas to racionalizovat).

V právním sporu se ten rozdíl projevuje permanentně. Klient přísahá, že „chce dohodu“. V skutečnosti odmítá každou dohodu, která by mu odepřela morální satisfakci. Klient tvrdí, že „mu jde o peníze“. Když přijde nabídka, která řeší peníze, ale nepřinese veřejné uznání, odmítne ji. Klient řekne, že „chce klid a má toho dost“. Když dostane návrh, který znamená klid bez vítězství, znovu se vzepne.

Argyrisova teze: lidé ke svému jednání mají dva souběžné modely. Espoused theory je **veřejně sociálně přijatelná verze sebe sama**. Theory-in-use je **funkční operační systém, kterým ve skutečnosti běží**. Ten druhý je obvykle zformovaný ranou zkušeností, identitou, hodnotami převzatými od rodičů, traumatem nebo dlouhodobou rolí ve firmě či rodině. A je *zpravidla nevědomý*.

Argyris a Schön vyvinuli pro tento jev metodologii **double-loop learning** — schopnost reflektovat ne jen jednání, ale i předpoklady, ze kterých to jednání vyrůstá (Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, 69(3), 99–109, 1991). V právní praxi to znamená jediné: mým úkolem jako advokáta není jen brát klientův příkaz a realizovat ho. Mým úkolem je s klientem dospět k pochopení toho, *co skutečně chce*. To není terapie. To je **strategická diagnostika**. A pokud ji vynechám, riskuji, že vyhraju spor, který klienta nezachrání — protože jsem hrál o úkol, který jeho theory-in-use nikdy ve skutečnosti nezadala.

K podobnému závěru z trochu jiné strany došli **Joseph Goldstein, Anna Freud a Albert Solnit** v psychoanalyticky laděné, ale empiricky bohaté knize *Beyond the Best Interests of the Child* (Free Press, 1973). Jejich klasický postřeh: rozvádějící se rodiče typicky bojují za „nejlepší zájem dítěte“ — ale pod povrchem často jde o vyrovnání s vlastní ranou ztrátou, o vinu, nebo o vztek vůči expartnerovi. Espoused theory: „chci, aby mu nic nechybělo.“ Theory-in-use: „chci, aby protistrana cítila to, co cítím já.“ Pokud tahle propast zůstane neartikulovaná, žádná „dohoda v zájmu dítěte“ nebude udržitelná.

Klient, který si není vědom rozdílu mezi tím, co říká, že chce, a tím, co opravdu chce, vás bude nutit dělat strategie pro první cíl a poté kritizovat, že nedosáhly druhého. Diagnostika tohoto rozdílu *na začátku* je nákladově nejlevnější investice celého sporu.

Část čtvrtá: Co klient *říká*, že chce — narativ a sebezkresení

Mezi tím, co klient skutečně chce, a tím, co říká, že chce, leží ještě jedna vrstva: **narativ**, kterým si svůj příběh sám pro sebe vypráví. A narativ není neutrální popis. Je to *konstrukce*.

Psycholog **Daniel L. Schacter** v knize *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers* (Houghton Mifflin, 2001) systematicky shrnul, jak naše paměť deformuje minulé události — *bias* (přepisování paměti pod vlivem současných postojů), *misattribution* (chybné přiřazení zdroje informace), *suggestibility* (napodobení cizí verze do vlastní paměti). Klient si po dvou letech sporu pamatuje setkání jinak, než jak proběhlo. Ne proto, že lže. Proto, že **paměť je rekonstrukce, ne přehrávka**. Elizabeth Loftus to brilantně demonstrovala v sérii experimentů shrnutých v knize *Eyewitness Testimony* (Harvard University Press, 1979) a v pozdější práci o **misinformation effect** (Loftus, *The Reality of Repressed Memories*, *American Psychologist*, 48(5), 518–537, 1993).

Druhá vrstva — **fundamentální atribuční chyba** (Lee Ross, *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings*, in: Berkowitz ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, Academic Press, 1977). Když já udělám něco špatně, vnímám to jako důsledek okolností („musel jsem, neměl jsem na výběr“). Když to udělá protistrana, vnímám to jako důsledek její povahy („je to manipulátor / nepoctivec / měkkýš“). Tahle asymetrie se v každém sporu rozjede automaticky. Klient ji obvykle aplikuje na protistranu. Protistrana současně na něj. A obě strany se pak diví, že to, jak věc popisují, se diametrálně liší — nikoli kvůli zlému úmyslu, ale kvůli tomu, jak lidská mysl vyrábí kauzální vysvětlení.

Třetí vrstva — **self-serving bias** (Miller & Ross, *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?*, *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225, 1975). Úspěch si přivlastňuji, neúspěch externalizuji. Tahle dynamika je v právním sporu zvlášť nebezpečná, protože *zkresluje vlastní vyhlídky*. Klient, který si vede skvěle, generalizuje úspěch a roste v něm pocit, že to celé „určitě vyhraje“. Klient, kterému se nedaří, viní stranu třetí — soudce, advokáta, ekonomický kontext — a odmítá zrevidovat vlastní strategii.

A čtvrtá, snad nejzákeřnější — **confirmation bias** (Wason, *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task*, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140, 1960). Lidé hledají potvrzení své hypotézy, ne její vyvrácení. Klient v průběhu sporu interpretuje každou novou informaci tak, aby seděla na narativ „mám pravdu“. Pokud advokát tenhle bias nezadržuje, vznikne strategický slepý úhel — ten, ve kterém se prohrávají i jinak vyhratelné věci.

Klientův první popis případu vždy berte jako pracovní hypotézu, ne jako data. Reálná data jsou v dokumentech, časové ose, e-mailech a v tom, co klient **neřekl**.

Cíleně hledejte kontrafaktuál — verzi protistrany. Pokud ji nedokážete formulovat tak, aby zněla aspoň trochu obhajitelně, váš model situace je nekompletní.

Periodicky se klienta ptejte, co by ho přimělo svůj postoj revidovat. Pokud nedokáže odpovědět, nejde o spor — jde o identitární souboj. Strategie musí být jiná.

Část pátá: Co chce protistrana — a proč si o tom obvykle myslíme to nejhorší

Symetricky platí všechno výše uvedené pro protistranu. A přidává se další vrstva: tzv. **demonization effect**, popsáný v sociální psychologii konfliktů Jeffreyem Rubinem, Deanem Pruittem a Sung Hee Kimem v knize *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (McGraw-Hill, 1986/1994). Jakmile se konflikt prohloubí, **kognitivní reprezentace protistrany se zjednodušuje** — z komplexního aktéra s vlastními motivacemi se stává karikatura, jejíž jediným motivem je škodit. Tahle redukce je psychologicky úsporná (umožňuje rychlou orientaci) a strategicky katastrofální (znemožňuje dohodu).

S tímhle souvisí **naivní realismus**, popsáný Rossem a Wardem (*Naive Realism in Everyday Life*, in: Brown, Reed & Turiel eds., *Values and Knowledge*, Lawrence Erlbaum, 1996). Lidé předpokládají, že vlastní vnímání reality je věrné, kdežto vnímání protistrany je zkreslené ideologií, vlastním zájmem nebo zlou vůlí. Spor pak probíhá v paralelních realitách, ve kterých si každá strana je jistá tím, že druhá „musí přece vidět to samé“. Většinou nevidí.

Konstruktivní práce s tímhle problémem začíná u dvou jednoduchých otázek, které Robert Mnookin formuloval v knize *Beyond Winning* (2000) (na kterou jsem odkazoval v manifestovém článku v jiném kontextu):

- **Proč si protistrana může myslet, že má pravdu?** Ne sarkasticky. Vážně. Pokud na to neumíte odpovědět, máte slepý úhel.
- **Co pro ni znamená totéž, co pro nás?** Identický fakt může u dvou stran nést úplně jiný význam — strategický, reputační, identitární. Identický důkaz, jiná interpretace.

Ze zkušenosti dodávám třetí: **Co ji bolí víc, než si myslíme?** Mnoho destruktivních postojů protistrany pochází ze zranění, které my v naší optice neregistrujeme — protože zranění bylo způsobeno mimo právní rovinu. Když ho zachytíte, otevírá se prostor, do kterého klasický právní aparát vůbec nedosáhne.

Část šestá: Co chce advokát — a proč to klient nesmí přehlédnout

Tahle část je pro mě napínavá, protože se dotýká i mé vlastní role. Když popisuji biasy soudce, klienta a protistrany, musím být intelektuálně poctivý a popsat i biasy, které si nese advokát.

Jeden z nejdokumentovanějších je **availability heuristic** (Tversky & Kahneman, *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*, *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232, 1973). Advokáti přeceňují pravděpodobnost scénářů, které sami zažili. Pokud jsem tři roky vedl spory, ve kterých soud rozhodl podle našeho návrhu, podvědomě podceňuji riziko, že příště rozhodne jinak. Pokud naopak mám čerstvě v paměti prohraný případ, můj odhad rizik *vybratelné* věci se posune nahoru — ne kvůli faktům, ale kvůli tomu, co mi „naskakuje“ do hlavy snadněji.

Druhý — **overconfidence**. V klasické metaanalýze *Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980* (Lichtenstein, Fischhoff & Phillips, in: Kahneman, Slovic & Tversky eds., *Judgment under Uncertainty*, Cambridge University Press, 1982) i v pozdějších pracích Philipa Tetlocka (*Expert Political Judgment*, Princeton University Press, 2005) se opakovaně potvrzuje, že experti svým prognózám důvěřují víc, než je oprávněné. Konkrétně u advokátů to dokumentovala studie **Goodman-Delahanty, Granhag, Hartwig & Loftus** *Insightful or Wishful: Lawyers' Ability to Predict Case Outcomes* (*Psychology, Public Policy, and Law*, 16(2), 133–157, 2010). Závěr: predikce výsledku sporu byly výrazně optimističtější, než kolik se jich realizovalo.

Třetí — **nákladové biasy**. Hodinový advokát má jiné incentive než advokát na fixní paušál nebo na úspěch. Není to kritika ekonomiky odměny — bez ní by litigační praxe neexistovala. Je to upřímné přiznání, že **systém odměny ovlivňuje, jaké strategie se nabízejí**. Klient, který si není vědom téhle dynamiky, je v slepém úhlu. Klient, který si jí vědom je, může se na ni svého advokáta zeptat — a podle odpovědi pozná hodně.

A čtvrtý — **identification with the case**. Po několika měsících v intenzivním sporu ztrácí advokát kritický odstup. Spor se mu stává osobní, protistrana protivník, výhra otázka cti. Edgar Schein o tomto fenoménu v helping kontextu psal jako o **emotional contamination** (*Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler, 2009). Profesní disciplína spočívá v tom umět tenhle stav rozeznat a vrátit se k chladnému odhadu.

Aktér	Klíčový bias	Důsledek pro spor
Soudce	Decision fatigue, anchoring, hindsight bias	Načasování, formát a struktura podání mají vliv srovnatelný s obsahem.
Klient (espoused)	Sebezkresení narativu, confirmation bias	To, co klient říká, že chce, není spolehlivý kompas pro strategii.
Klient (theory-in-use)	Identitární motivy, neartikulovaná emoce	Bez diagnostiky této vrstvy hrozí výhra věci a prohra cíle.
Protistrana	Demonization, naivní realismus	Naše představa o motivech protistrany je systematicky zjednodušená.
Advokát	Availability, overconfidence, identifikace	I expert se mýlí v predikcích; reflexe vlastní role je strategická povinnost.

Část sedmá: Co s tím v praxi dělat — diagnostika před akcí

Pokud bych měl všechno výše uvedené stáhnout do několika praktických bodů, vypadalo by to takhle.

1. Iniciální anamnéza není výsledek. Při první schůzce se neptejte „co se stalo a co chcete.“ To dostanete espoused verzi. Zeptejte se „co by se muselo stát, abyste tuto věc *opustil*?“ — zjistíte threshold. „Co byste byl ochoten udělat, abyste tu věc *vyřešil hned*?“ — zjistíte cenu identity. „Komu jste o tom mluvil a co vám řekli?“ — zjistíte, jaký narativ klient kolem sebe pěstuje a kdo ho v něm utvrzuje.

2. Mapujte tři vrstvy podle Stone, Patton, Heen. Co se stalo (fakta). Co se u toho cítí (emoce). Co to říká o tom, kdo klient je (identita). Pokud kterákoli z vrstev chybí v zápisu, nemáte mapu, máte fragment.

3. Provádějte aktivní devil's advocacy. Klientovi i sobě. Co by řekla protistrana? Co by viděla v důkazech, co my nevidíme? Jaký narativ má ona — ne ten, který *má*, ale ten, který *si myslí, že má*?

4. Dělejte si periodickou revizi cíle. V dlouhých sporech (nad 12 měsíců) cíl klienta migruje. Co bylo na začátku „chci spravedlnost“ může být po roce „chci to mít za sebou“ a po dvou „chci to vyhrát, i kdybych přišel o víc“. Pokud nepřebíháte mezi mapou a územím, ztratíte se.

5. Adresujte soudce jako člověka, ne jako stroj. Strukturujte podání tak, aby fungovalo i ve stavu únavy. Klíčové body do prvních dvou stran. Vizualně vedená narativní linka. Žádný „information dump“, po kterém System 1 vyhraje a věc se rozhodne mimo argument.

6. Nedělejte ze sebe výjimku. Vlastní biasy reflektujte stejně tvrdě jako ty cizí. Ideálně s kolegou, který má licenci vám oponovat.

Závěr: spor jako střet pěti psychologíí

Když se vrátíme k otevírací scéně — ke klientovi, který přišel s „chci ho potrestat“ a odešel s pochopením, že jde o veřejnou ránu před rodinou — je vidět, oč jde. Spor není střet faktů. Není to ani jen střet zájmů. Je to **souběžný proces pěti samostatných psychologíí** — soudce, klienta-jak-ho-vidíme, klienta-jakého-skutečně-je, protistrany a advokáta. Žádná z nich není přístupná chladné kalkulaci, dokud ji nepochopíme jako lidský proces s vlastními zákonitostmi. A žádné množství paragrafů nezachrání strategii, která jednu z těchto pěti psychologíí ignoruje.

To není argument proti právu. Je to argument *pro* zralé právo — takové, které ví, kde je hřiště a kde teprve podmínky, za kterých na něm může jakákoli strana smysluplně hrát.

K souvisejícím tématům: o tom, **proč racionálně-ekonomická logika v některých sporech selhává úplně**, píšu v navazujícím článku o iracionálním protivníkovi. O tom, **že právo není jediný — a často ani správný — nástroj**, uvažuji v textu o roli advokáta jako stratega ne-právních problémů. O tom, **že většina sporů se prohrává tím, že hrajete špatnou hru** — šachy, poker, Monopoly nebo Člověče v právu — píšu v textu o čtyřech operačních rámcích sporu. Vědecké pozadí samotného vyjednávání jsem rozebral v **Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu**. A pro praktickou aplikaci doporučuji **Co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání**.

Stojíte před sporem, kde formulujete zadání, ale tušíte, že pod ním leží něco komplikovanějšího? V naší praxi zahajujeme každý větší spor diagnostikou — ne sepsáním podání. Napište nám dřív, než se domluvíte sami se sebou na strategii, kterou byste možná za půl roku nezměnili.

Doporučená literatura

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, 69(3), 99–109.
- 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.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. St. Martin's Press.
- Choi, S. J., Gulati, M., & Posner, E. A. (2010). *Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary*. Journal of Law, Economics, and Organization, 26(2), 290–336.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous Factors in Judicial Decisions*. PNAS, 108(17), 6889–6892.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981/2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin / Penguin.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben.

- Goldstein, J., Freud, A., & Solnit, A. J. (1973). *Beyond the Best Interests of the Child*. Free Press.
- Goodman-Delahunty, J., Granhag, P. A., Hartwig, M., & Loftus, E. F. (2010). *Insightful or Wishful: Lawyers' Ability to Predict Case Outcomes*. *Psychology, Public Policy, and Law*, 16(2), 133–157.
- Guthrie, C., Rachlinski, J. J., & Wistrich, A. J. (2001). *Inside the Judicial Mind*. *Cornell Law Review*, 86, 777.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). *Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980*. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 306–334). Cambridge University Press.
- Loftus, E. F. (1979). *Eyewitness Testimony*. Harvard University Press.
- Loftus, E. F. (1993). *The Reality of Repressed Memories*. *American Psychologist*, 48(5), 518–537.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?* *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Harvard University Press.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1986/1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Ross, L. (1977). *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press.
- Ross, L., & Ward, A. (1996). *Naive Realism in Everyday Life*. In E. S. Reed, E. Turiel, & T. Brown (Eds.), *Values and Knowledge* (pp. 103–135). Lawrence Erlbaum.
- Schacter, D. L. (2001). *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999/2010). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin.
- Tetlock, P. E. (2005). *Expert Political Judgment*. Princeton University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Wason, P. C. (1960). *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task*. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.
- Wistrich, A. J., Rachlinski, J. J., & Guthrie, C. (2015). *Heart Versus Head: Do Judges Follow the Law or Follow Their Feelings?* *Texas Law Review*, 93, 855.

Tento článek je popularizace, ne akademická studie. Citace odpovídají originálním pracím; aplikace na advokátní praxi je má vlastní interpretace a nemá být zaměňována s názory citovaných autorů. Kde citovaný výzkum stojí na konkrétní jurisdikci (typicky USA, Izrael, Německo), platí jeho generalizace na český kontext s obvyklou opatrností.

Psychologie zúčastněných: jak rozhoduje soudce, co kdo chce, co neví, že chce, a co říká, že chce

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 25. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/psychologie-zucastnenych-jak-rozhoduje-soudce/>

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.