

Z BLOGU IUSTORIA

S teroristy se nevyjednává: iracionální protivník je škodná

Klasická teorie her předpokládá racionálního aktéra. Co když ale na druhé straně sedí někdo, jehož cílem není vyhrát, ale zničit vás — i za cenu vlastní zkázy? Hutná popularizace toho, co o iracionálním protivníkovi říká teorie her, evoluční biologie a klinická psychologie — a jaké strategie přicházejí v úvahu, když Harvard nestačí.

V jednom z prvních složitějších sporů, které jsem zastupoval, jsme protistraně nabídli dohodu, která ji ekonomicky výrazně zvýhodňovala oproti pravděpodobnému soudnímu výsledku. Klient byl ochoten zaplatit víc než „kolik mu hrozilo“, abychom celou věc měli za sebou. Logicky to byl kompromis, který protistraně dával nadprůměrně dobrý výstup a vyhnul jí se i nákladům příštího jednání. Protistrana ho odmítla. A nejen že odmítla — odpověděla žalobou rozšířenou o nové, nepoměřitelně agresivnější body. Po pěti letech soudních sporů, dvou odvoláních a dvou kasačních stížnostech bylo vyřízeno: protistrana skončila s méně, než kolik jsme jí nabízeli na začátku. *A přesto si do dneška myslí, že vybrála*, protože nás „celé ty roky tahala po soudech“.

Tohle není anomálie. Tohle je celá jedna kategorie sporů, kterou klasická harvardská doktrína vyjednávání neumí dobře vysvětlit. V minulém textu o [psychologii a taktice v právním sporu](#) jsem rozebíral koncepty jako BATNA, principial negotiation a tactical empathy. Všechny stojí na předpokladu, že protistrana je *racionální aktér s nějakými zájmy*. Co se ale stane, když tenhle předpoklad neplatí? Když na druhé straně sedí někdo, kdo nehraje šachy, ale je ochoten šachovnicí praštit o zeď, jenom abyste nemohl pokračovat ve hře?

Tenhle článek je o tom. O teorii her s neracionálním protivníkem. O dark triad. O altruistic punishment. O sunk-cost fallacy na steroidech. A o tom, jaké strategie přicházejí v úvahu, když Harvardská škola nestačí — a kdy je nejlepší taktika nepokračovat ve hře vůbec.

Část první: Mýtus racionálního aktéra

Většina standardní teorie vyjednávání — Roger Fisher, William Ury, Robert Mnookin a spol. — implicitně předpokládá, že protistrana se chová podle zhruba *expected utility theory*. Maximalizuje očekávaný užitek. Reaguje na pobídky. Když ji ekonomicky zvýhodním, ustoupí. Když ji ekonomicky znevýhodním, projeví ochotu vyjednávat. Tahle premisa pochází z modelu, který v ekonomii a politické vědě dominoval od von Neumanna a Morgesterny (*Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944) přes Nashe a Schellinga až po současnou behavioral game theory.

Problém: empirie tuhle premisu opakovaně rozbíjí.

Nejostřeji to udělal **Werner Güth** ve známém experimentu *An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining* (Güth, Schmittberger & Schwarze, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(4), 367–388, 1982). V *ultimátní hře* dostane jeden hráč peníze a může druhému nabídnout libovolnou částku. Druhý hráč může nabídku přijmout (oba dostanou svůj podíl) nebo odmítnout (oba neostávají nic). Z čistě racionálního hlediska by druhý hráč měl přijmout *jakoukoli* kladnou nabídku — i jednu korunu je víc než nula. Realita: nabídky pod 30 % se v drtivé většině odmítají. Lidé jsou ochotni *vzdát se vlastního zisku*, jen aby potrestali někoho, koho vnímají jako nespravedlivého. **Iracionálně z hlediska peněz, hluboce racionálně z hlediska sociální normy.**

Tenhle jev je univerzální. Henrich, Boyd, Bowles a kolegové ho zopakovali ve čtrnácti malých společnostech napříč pěti kontinenty (*In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies*, *American Economic Review*, 91(2), 73–78, 2001). Všude stejný vzorec: lidé sankcionují nespravedlnost na vlastní ná-

klady. Tahle vlastnost má v evoluční perspektivě dobré opodstatnění (udržuje kooperaci ve velkých skupinách), ale v právním sporu vede k tomu, že protistrana může odmítnout dohodu, která by ji *materiálně zvýhodnila*, jen proto, že vám nechce dopřát „výhry“.

Ernst Fehr a Simon Gächter na to navázali pojmem **altruistic punishment** (*Altruistic Punishment in Humans, Nature*, 415(6868), 137–140, 2002). Lidé jsou ochotni nést náklady, aby potrestali defektory — a evoluční modely ukazují, proč je tahle ochota geneticky výhodná pro skupinu (Boyd, Gintis, Bowles & Richerson, *The Evolution of Altruistic Punishment, PNAS*, 100(6), 3531–3535, 2003). Pro vás v právním sporu znamená jediné: pokud vás protistrana subjektivně vnímá jako defektora — někoho, kdo porušil smlouvu, ublížil, podvedl, ponížil — bude ochotná vás *trestat na vlastní náklady*. A k téhle ochotě se přidává osobnostní výbava jednotlivce: někdo trestá rád a hodně, někdo neochotně.

Standardní vyjednávání předpokládá: „Pokud nabídku zlepšíme, protistrana dohodu přijme.“ Když ale protistrana nehraje o peníze, ale o trest, pak každé „zlepšení nabídky“ vnímá jako důkaz, že její strategie funguje — a stává se **agresivnější**, ne smířlivější.

Část druhá: Schelling a paradox credibility

Zdá se to absurdní: být *iracionální* je vyjednávací výhoda? V padesátých letech to brilantně formuloval **Thomas Schelling** v knize *The Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1960), za kterou v roce 2005 dostal Nobelovu cenu za ekonomii.

Schelling popsal tzv. **commitment problem**: Pokud chci, aby mi protistrana ustoupila, musím ji přesvědčit, že já neustoupím. Ale pokud jsem racionální, ona ví, že ustoupím, jakmile bude náklad pokračování vyšší než zisk. Můj racionální závazek je tedy nedůvěryhodný. Co je *věrohodný* závazek? Něco, co popírá pozdější možnost ustoupit. **Spálené mosty. Šílenství. Veřejně demonstrovaná nemožnost otočit se.** Schellingův oblíbený obraz: dva řidiči se ženou proti sobě v autech, vyhraje ten, kdo *jako první vyhodí volant z okna*. Po vyhození volantu už nemůže uhnout. Druhý uhnout musí — protože alternativa je smrt obou.

Tenhle postřeh teorie her vysvětluje řadu jevů v právním sporu, které z ekonomické optiky působí nesmyslně. Protistrana, která se chová „šíleně“, svým způsobem **vyhazuje volant z okna**. Tím komunikuje: *já dál pojedou, at se děje co se děje*. A racionální vy musíte uhnout. Pokud uhnete, šíleně se chovající protistrana získá víc, než kdyby vyjednávala normálně.

Poznámka: Richard Nixon a Henry Kissinger tomuhle ve studené válce říkali **madman theory** (Sagan & Suri, *The Madman Nuclear Alert: Secrecy, Signaling, and Safety in October 1969, International Security*, 27(4), 150–183, 2003). Nikdo si nikdy nebyl jistý, jestli a do jaké míry to byla skutečná strategie nebo jen ex post racionalizace, ale teoretický rámec drží. Cílem není být šílený — cílem je být *věrohodně* šílený. A někteří lidé ten signál vysílají autenticky, protože šílení skutečně jsou.

To vede ke smutnému závěru: ve hře proti někomu, kdo věrohodně demonstruje, že nemá co ztratit, **klasická teorie her doporučuje uhnout**. Otázka pro praxi je: kdy je to skutečně tak, a kdy se nás protistrana jen snaží přesvědčit, že to tak je, aby získala výhodu?

Část třetí: Koho tedy potkáváme — psychologie destruktivního protivníka

Iracionální protivník není jeden jednotný typ. Klinická a osobnostní psychologie umí jednotlivé profily celkem dobře rozlišit, a každý vyžaduje jinou strategii.

Nejprozkoumanější klasifikací je **dark triad**, kterou v práci *The Dark Triad of Personality (Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563, 2002)* zavedli **Delroy Paulhus a Kevin Williams**. Tři odlišné, ale překrývající se rysy:

1. **Narcismus** — grandiozita, potřeba obdivu, oprávněnostní pocity (entitlement). Narcis ve sporu nesnáší ztrátu tváře *víc než ztrátu peněz*. Spor je pro něj zrcadlo. Pokud v něm vidí poškozený obraz sebe sama, bude hru pokračovat, dokud zrcadlo neuvidí jinak — i kdyby to znamenalo věčně se ničit.
2. **Machiavellismus** — strategická manipulace, instrumentální pohled na druhé, ochota klamat. Machiavelista je *funkčně racionální*, ale jeho užitek zahrnuje radost z manipulace samotné. Vyjednávání s ním je možné, ale vyžaduje permanentní verifikaci a nepřetržité testování motivů.
3. **Subklinická psychopatie** — chybí empatie a vina, impulzivita, hledání rizika. **Robert Hare** v *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us* (Pocket Books, 1993) ji popsal v klinickém kontextu, **Paul Babiak a Robert Hare** v *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (HarperBusiness, 2006) a **Martha Stout** v *The Sociopath Next Door* (Broadway Books, 2005) — v civilním kontextu firem a rodin. Subklinický psychopat ve sporu nezažívá většinu psychologických nákladů, které my považujeme za samozřejmé. Náklady, které do sporu vkládáme my, mu nestojí v cestě. Náklady, kterými ho zatížíme, ho neodradí.

Kevin Williams a Delroy Paulhus později rozšířili rámec na **dark tetrad** přidáním **everyday sadism** (Buckels, Jones & Paulhus, *Behavioral Confirmation of Everyday Sadism, Psychological Science, 24(11), 2201–2209, 2013*). Sadista vyloženě těží potěšení z utrpení druhého — což má pro spor zničující implikaci: čím větší si myslíte, že je ekonomická bolest, kterou na něj uvalujete, tím *šťastnější* je. Standardní pobídka „vraťte se k jednání, dál to bude bolet“ působí přesně opačně.

Mimo dark tetrad jsou další profily, které v praxi potkáváme:

- **Hraniční rysy osobnosti** — extrémní emoční oscilace, idealizace přecházející v devalvací, velmi obtížné navázat stabilní pracovní spojení. *DSM-5* (American Psychiatric Association, 2013) shrnuje klinický obraz; v právním sporu je hlavní rys **nestabilita stanovisek** — to, co dnes platí, zítra neplatí, a je obtížné stavět strategii.
- **Paranoidní rysy** — interpretují běžnou komunikaci jako útok, nedůvěřují i racionálnímu výkladu, hledají skryté motivy. **Aaron Beck** v *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence* (HarperCollins, 1999) popsal kognitivní strukturu hostilního myšlení — a její odolnost vůči kontradikčním důkazům.
- **„Ublížený hrdina“** — funkčně neutrální osobnost, kterou ale specifická událost zranila tak, že identifikace s rolí oběti se stala součástí self-konceptu. **Roy Baumeister** v *Evil: Inside Human Cruelty and Aggression* (W. H. Freeman, 1997) popsal, jak vědomí vlastní oběti ospravedlňuje neproporcionální agresi vůči vnímanému viníkovi.

Tahle typologie nemá sloužit k diagnostikování protistrany — to advokátovi nepřísluší a ani na to nemá nástroje. Slouží k tomu, abyste **neaplikovali jednotnou strategii na různé typy aktérů**. Co funguje na narcise (možnost zachovat si tvář, „elegant exit“), na sadistu nepůsobí. Co funguje na machiavelistu (přesvědčivá demonstrace, že trik bude odhalen), na hraniční rysy zase ne.

Typ protivníka × účinná strategie (zjednodušený přehled)

Typ	Jádro motivace	Co (ne)funguje
Narcis	Tvář, obdiv, hierarchie	Funguje: face-saving exit, „velkorysá nabídka“. Nefunguje: pokoření.
Machiavelista	Strategická výhoda, hra	Funguje: kontrola informací, smluvní zajištění. Nefunguje: dobrá vůle.
Subklinický psychopat	Risk, dominance, absence svědomí	Funguje: tvrdé strukturní bariéry. Nefunguje: emoční apel, sliby.
Sadista	Potěšení z bolesti druhého	Funguje: izolace, omezení kontaktu. Nefunguje: ekonomický tlak.
Hraniční rysy	Stabilizace afektů, vyhnutí se opuštění	Funguje: predikovatelnost, pevný rámec. Nefunguje: flexibilita.
Paranoidní	Bezpečí, kontrola informací	Funguje: maximální transparence forem. Nefunguje: skryté postupy.
„Ublížený hrdina“	Restituce, pomsta, narativ oběti	Funguje: uznání křivdy. Nefunguje: utilitární kalkul.

Část čtvrtá: Spirála eskalace a sunk cost na steroidech

Iracionalita není konstanta. Je to *trajektorie*. Mnoho protivníků, kteří působí iracionálně dnes, na začátku takoví nebyli. Eskalace má svou dynamiku, kterou popsali **Dean Pruitt a Jeffrey Rubin** v *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (s S. H. Kimem v druhém vydání, McGraw-Hill, 1986/1994). Podobnou eskalační logiku zachytil **Friedrich Glasl** ve svém devítistupňovém modelu konfliktu (*Konfliktmanagement*, 1980), o kterém píšu detailněji v [článku o psychologii zúčastněných](#).

Klíčové mechanismy eskalace:

- **Reciprocal escalation** — strany odpovídají na poslední tah o stupeň tvrději. „Já jen reagoval na to, co udělal on.“ V praxi to znamená, že každá výměna zvyšuje úroveň konfliktu, dokud někdo cíleně nezasáhne.
- **Commitment escalation** — *sunk cost fallacy* (Arkes & Blumer, *The Psychology of Sunk Cost, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140, 1985). Čím víc do sporu protivník investoval, tím víc psychologicky potřebuje pokračovat — jinak by ta investice byla „zbytečná“.
- **Identity fusion** — spor se po čase fúzuje s identitou. **William Swann** a kolegové popsali jev *identity fusion* v *Identity Fusion: The Interplay of Personal and Social Identities in Extreme Group Behavior (Perspectives on*

Psychological Science, 7(5), 441–456, 2012). Když se identita protivníka splétá s pozicí ve sporu, vzdát se pozice znamená vzdát se sebe.

- **Moralization** — Linda Skitka ukázala v sérii prací (mj. *The Psychology of Moral Conviction, Annual Review of Psychology*, 72, 347–366, 2021), že morálně rámované přesvědčení je odolnější vůči kompromisu než přesvědčení jen instrumentální. Jakmile protivník svůj postoj morálně rámuje („je to spravedlnost!“), kompromis se mu jeví jako zrada hodnoty, ne jako rozumná výměna.

Dohromady tyhle mechanismy vyrábějí **závislost na konfliktu** — stav, ve kterém má protistrana víc důvodů pokračovat než přestat, *bez ohledu na ekonomický kalkul*. A v tomhle stavu klasická harvardská doktrína selhává jako celek.

Pravidlo z praxe: pokud po jasné nabídce, která protivníka zvýhodňuje, přijde tvrdší pozice než předtím, jste s vysokou pravděpodobností v pásmu identity fusion nebo moralization. Ekonomická logika do toho prostoru nezasahuje.

Část pátá: Asymetrická obrana — co se dá legitimně dělat

Když nestačí standardní teorie her, co stačí? Z různých koutů literatury — vojenské strategie, krizového vyjednávání FBI, sociologie konfliktu — se sbíhá soubor doporučení, která mají několik společných prvků. Nazýváme to **asymetrická obrana**. Podstatou je: **nehrát hru, kterou vám protivník nabízí**, a místo toho hrát jinou, na kterou není připraven.

Strategie 1: Strukturní izolace. Místo přímé interakce s protivníkem se pohybujete přes formální kanály, které jeho destruktivní dynamiku „dehydrují“. V právním sporu to znamená: maximální využití procesní formality, eliminace ad hoc komunikace, všechno přes písemnou dokumentaci a, kde to pomáhá, přes mediátora, znalce, nebo třeba i soud jako filtr. **William Ury** v *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* (Bantam Books, 1991) tomu říká „**go to the balcony**“ — vědomé vystoupení z bezprostřední dynamiky a přesun do reflektivní pozice.

Strategie 2: Asymetrie nákladů. Pokud protivník hraje na náklady (vaše peníze, čas, emoční energii), je třeba uspořádat scénář tak, aby každý další tah stál víc *jeho* než vás. Předběžné opatření, zajišťovací úkon, návrh insolvenčního řízení, exekuční zajištění — všechno jsou nástroje, které mění strukturu nákladů. Cíl není „vyhrát rychle“ (často to nejde), ale **proměnit ekonomiku boje**. To má i odstrašující efekt: protivník, který hraje na vaše vyčerpání, ztrácí impuls, jakmile zjistí, že náklady nesete převážně vy ne (Pruitt & Rubin, 1994).

Strategie 3: Tit-for-tat s odpouštěním. **Robert Axelrod** v klasické knize *The Evolution of Cooperation* (Basic Books, 1984) ukázal, že v opakované hře věžňova dilematu vyhrává jednoduchá strategie *tit-for-tat*: začneš spoluprací, dál opakuješ poslední tah protivníka. Pozdější rozšíření **Pavlov / Win-Stay, Lose-Shift** (Nowak & Sigmund, *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game, Nature*, 364(6432), 56–58, 1993) přidává mechanismus odpouštění chyb. Pro spor: zrcadlit tvrdost protivníka, ale zároveň nechávat otevřené dveře k de-eskalaci, aby ji nebylo nutné rituálně získávat. Důležité: *tit-for-tat nefunguje* v jednorázové hře. Ve sporu, který je zjevně poslední interakcí (např. před definitivním ukončením vztahu), protivník nemá důvod kooperovat ani na konci, takže prostor pro *tit-for-tat* se zužuje.

Strategie 4: Vyhnout se ránu, kterou si protivník vyrobil sám. Tahle vychází z judo-logiky a z čínské vojenské tradice (Sun Tzu, *Umění války*, 5. století př. n. l., dostupné v desítkách překladů). Pokud protivník investuje obrovské zdroje do tahu, který vás má zlomit, *neoponovat čelně*. Místo toho vystoupit z kontaktní zóny a nechat ho, ať jeho úder dopadne do prázdna. V právním kontextu: nereagovat na provokativní podání tam, kde to procesně není nutné, a místo toho přemýšlet, *kteřá linie sporu je pro nás strategicky důležitá*, a tu bránit. Často protivník, který očekává čelní střet, ztratí dech, když ho nedostane.

Strategie 5: Změna pole. Pokud protistrana hraje destruktivně v jednom poli (mediální tlak, osobní útoky, paralelní řízení), někdy je nejúčinnější *neutralizovat to pole úplně*. Změnit jurisdikci. Změnit fórum. Vrátit věc do místa, kde funguje strukturní disciplína. Galula ve své klasické práci *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Praeger, 1964) ukázal v jiném kontextu, že proti asymetrickému protivníkovi nehraje primárně tvrdost, ale *kontrola nad polem*. Kdo definuje, kde se spor odehrává, drasticky ovlivňuje, kdo na něm vyhrává.

Strategie 6: Únava jako spojenec, ne nepřítel. Tahle je kontraintuitivní. V každém dlouhém sporu se protivník časem unaví — i ten z dark triad. Iracionalita má svou energetickou kapacitu. Otázka je, *kdo se unaví dřív*. Pokud strukturní izolace, asymetrie nákladů a změna pole drží váš náklad nízko a jeho vysoko, čas pracuje pro vás. Sun Tzu: „Nepřátele nejlépe porazíš tak, že rozpustíš jeho odhodlání.“ V moderním jazyce: snížíš jeho schopnost financovat, soustředit se a udržovat narativ.

Část šestá: Kdy z bojiště odejít

Vším výše uvedeným prochází jeden uzel, který si advokát musí umět položit: **kdy z bojiště odejít**.

Robert Mnookin se k téhle otázce vrátil specificky v *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010), kterou cituji už v manifestovém článku v jiné optice. Tady ji přečtete jiným způsobem. Mnookin uznává, že existují situace, ve kterých je *nevyjednávat* správná odpověď: morální rámec to vylučuje, vyjednávání by legitimizovalo neakceptovatelné, nebo není reálná protistrana, se kterou by se vyjednávalo. Vedle toho ale popisuje *mnobem častější* případy, kdy lidé odmítají vyjednávat ze špatných důvodů — z urážky, z ega, z „principu“. Mnookinova radikální poctivost: *většina lidí, kteří odmítají vyjednávat, by měla vyjednávat. A většina těch, kteří vyjednávají s ďáblem, by měli odejít*.

Praktický rámec, který používám sám, má tři otázky:

- 1. Konverguje to?** Pohybuje se rozdíl pozic mezi mnou a protivníkem v čase k sobě, nebo se rozšiřuje? Pokud se rozšiřuje navzdory racionálním nabídkám, jste v pásmu, kde standardní vyjednávání nepůsobí. To není důvod hned skončit — je to důvod *změnit nástroje*.
- 2. Stojím tu sám?** Pokud má klient vedle mě další lidi, kteří mu radí pokračovat ze špatných důvodů (advokát na pozadí, který mu šeptá „bojuj“, manažer, který chce vyhrát před představenstvem), strategie nesporu má omezenou šanci, dokud se tahle „druhá lavička“ nevyklidí.
- 3. Jaká je cena pokračování oproti ceně ukončení?** Tady nejde jen o peníze. Jde o čas klienta, jeho duševní zdraví, jeho rodinu, jeho schopnost soustředit se na vlastní byznys. Cena pokračování je *celostní*. Cena ukončení je obvykle jednorázová.

Klasická anglosaská poučka vystihuje pointu lépe než jakákoli teorie: „**Don't wrestle with a pig. You both get dirty, and the pig likes it.**” Vyhrát zápas v bahně s prasetem nelze. Prase to baví. A vy ze zápasu odejdete buď znechuceni vy, nebo prase — ale prase odchází podstatně dřív, protože si zápas užívá a vy ne.

Standardní vyjednávací logika se rozpadá tam, kde je primární cíl protivníka *nevyhrát, ale poškodit*. V té situaci ekonomicky lepší nabídka vyvolává agresivnější odpověď, ne smířlivější.

Asymetrická obrana stojí na pěti základech: strukturní izolace, asymetrie nákladů, tit-for-tat s odpouštěním, vyhnutí se čelnímu střetu a změna pole.

Schopnost klienta poznat, kdy z bojiště odejít, a advokáta to klientovi otevřeně říct, je ve výsledku větší vyjednávací síla než jakýkoli soubor taktik.

Část sedmá: Etika izolace a tvrdých strategií

Poslední věc, kterou nelze přeskocit. Strategie, které jsem popsal — strukturní izolace, asymetrie nákladů, vyhnutí se čelnímu střetu — fungují právě proto, že jsou *tvrdé*. Jejich tvrdost je oprávněná tam, kde standardní postup selhal a kde je protivník svým chováním *překlenul do iracionálního pásma*. Ale stejné nástroje, použité na racionálního aktéra, jsou neoprávněné a profesně neudržitelné.

To je důležité pro klienta, který se ptá: „Můžeme tedy hrát, jak hraje on?” Odpověď: *můžete změnit pole hry, ale nemůžete převzít jeho hodnoty*. Jakmile sami začnete hrát na poškození, místo na ochranu, ztrácíte etickou pozici (a v právu i procesní). Asymetrická obrana není pomsta. Je to chladná rekaliibrace strategie ve světě, ve kterém Harvard nestačí.

Bertrand Russell o tom řekl něco, co se dá použít doslovně: „*Mnoho zla na světě se děje proto, že rozumní lidé jsou pomalí v reakci a fanatici rychlí. To není argument proto, abyste byli také fanatici. Je to argument proto, abyste byli méně pomalí.*”

A ještě jednou Voss z předchozího článku: tactical empathy bez integrity vede k cynické manipulaci. Asymetrická obrana bez integrity vede k tomu, že se z vás stane to, co se snažíte porazit. Disciplína spočívá v tom, *vědět, kde jsou vaše hranice* — a držet je i v okamžiku, kdy je protivník překročil.

Závěr: pokud Harvard nestačí, dojděte si pro starší knihy

Po patnácti letech praxe jsem se naučil, že existuje dvojí druh sporu. Ten první je kompetiční — racionální aktéři, kterým záleží na výsledku víc než na sobě navzájem, hledají rovnováhu mezi maximalizací zisku a udržením vztahu. V něm bezvadně funguje Fisher, Ury, Mnookin, Voss. To je 80 % případů a tato literatura je pro ně oprávněně považovaná za zlatý standard.

A pak je ten druhý druh. Ten, ve kterém na druhé straně sedí někdo, jehož kalkul v sobě má proměnnou, kterou Harvard nepojmenoval. Někdo, kdo je ochoten se ničit, jen aby vás potáhl s sebou. Někdo, kdo si svou identitu vybudoval na boji proti vám. Někdo, kdo neuznává reciprocitu. A ten případ — někdy 5 %, jindy 20 % praxe,

podle toho, v jakém oboru pracujete — vyžaduje úplně jinou knihovnu. Schelling, Axelrod, Glasl, Pruitt, Mnookin (*Bargaining with the Devil*), Sun Tzu. A spoustu pokory před faktem, že někdy je nejlepší strategie odejít.

Klient, který si umí položit otázku, „v jakém typu sporu vlastně jsem“, je o krok napřed proti všem, kteří aplikují jednu doktrínu na všechno. A advokát, který tu otázku umí klientovi nabídnout, **dělá pro něj víc než ten, který nasází nejostřejší žalobu.**

Související čtení: o samotné psychologii zúčastněných (soudce, klient, advokát, protistrana) jsem psal v textu *Psychologie zúčastněných: jak rozhoduje soudce, co kdo chce, co neví, že chce, a co říká, že chce*. O tom, že právní cesta není vždy správná cesta, v navazujícím článku o triage. O tom, že iracionální protivník typicky hraje úplně jinou hru než vy — Monopoly, kde nejde o argumenty, ale o vyčerpání zdrojů — píšu v textu o čtyřech operačních rámcích sporu. Vědecké pozadí standardní vyjednávací doktríny v *Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu*. A pro praktický přehled doporučuji *Ne každou bitvu má smysl hrát*.

Stojíte proti někomu, na koho racionální argument nepůsobí, a každá vaše vstřícná nabídka přivolává tvrdší odpověď? V naší praxi tyhle situace neřešíme přidáváním paragrafů, ale rekalicací strategie. **Napište nám**, ideálně dřív, než se vyčerpáte vy nebo váš tým.

Doporučená literatura

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). *The Psychology of Sunk Cost*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. HarperBusiness.
- Baumeister, R. F. (1997). *Evil: Inside Human Cruelty and Aggression*. W. H. Freeman.
- Beck, A. T. (1999). *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence*. HarperCollins.
- Boyd, R., Gintis, H., Bowles, S., & Richerson, P. J. (2003). *The Evolution of Altruistic Punishment*. *PNAS*, 100(6), 3531–3535.
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). *Behavioral Confirmation of Everyday Sadism*. *Psychological Science*, 24(11), 2201–2209.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). *Altruistic Punishment in Humans*. *Nature*, 415(6868), 137–140.
- Galula, D. (1964). *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*. Praeger.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben.
- Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). *An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(4), 367–388.

- Hare, R. D. (1993). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. Pocket Books.
- Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., & McElreath, R. (2001). *In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies*. *American Economic Review*, 91(2), 73–78.
- Mnookin, R. H. (2010). *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. Simon & Schuster.
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (1993). *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game*. *Nature*, 364(6432), 56–58.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1986/1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Sagan, S. D., & Suri, J. (2003). *The Madman Nuclear Alert: Secrecy, Signaling, and Safety in October 1969*. *International Security*, 27(4), 150–183.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- Skitka, L. J. (2021). *The Psychology of Moral Conviction*. *Annual Review of Psychology*, 72, 347–366.
- Stout, M. (2005). *The Sociopath Next Door*. Broadway Books.
- Sun Tzu. *Umění války* (5. století př. n. l.; české i anglické překlady k dispozici v desítkách edic).
- Swann, W. B., Jetten, J., Gómez, Á., Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). *Identity Fusion: The Interplay of Personal and Social Identities in Extreme Group Behavior*. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 441–456.
- Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

Tento článek je popularizace, ne klinická ani akademická studie. Typologie z dark triad / dark tetrad neslouží k diagnostice protistrany — to advokátovi nepřísluší — ale jako mapa, která pomáhá nepoužívat jednotnou strategii na různé typy aktérů. Strategická doporučení mají být aplikována v souladu s etickými pravidly advokacie a respektem k procesní disciplíně. Citace odpovídají originálním pracím, jejich aplikace na civilní spor je má interpretace.

S teroristy se nevyjednává: iracionální protivník je škodná

Mgr. Jan Vytříšal · Publikováno 25. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/s-teroristy-se-nevyjednava/>

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.