



Z BLOGU IUSTORIA

Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu

Proč nejlepší advokáti nečtou jenom zákoník — populárně-vědecké ohlédnutí za tím, co o vyjednávání, kognitivních zkresleních a psychologii sporu říká behaviorální ekonomie a Harvardská škola.

MGR. JAN VYTŘÍSAL

23. 4. 2026 · 18 min čtení

Dvě firmy, dva spory, dva úplně stejné paragrafy. Soudce stejný. Advokáti formálně srovnatelní. Smluvní pozice věrné kopii jedna druhé. Výsledek? Jeden klient odejde s 78 procenty toho, co chtěl. Druhý s 12 procenty — a pocitem, že „prohrál v něčem, čemu ani úplně nerozumí“. Kdo někdy dělal civilní spory, tuhle scénu zná. A málokterý zákoník ji vysvětlí.

Po letech v procesní praxi jsem si zvykl na neoblíbenou tezi: hmotné právo je podmínka nutná, ale ne postačující. Kdo má pouze paragrafy, má gramatiku. Vyhrávat — nebo přesněji, dosahovat dobrých výsledků pro klienta — vyžaduje umět tou gramatikou mluvit. A mluvení je o psychologii, taktice, vyjednávání a nemálo o sebepoznání.

Tenhle článek je úmyslně delší a populárně-vědecký. Chci v něm propojit, co o vyjednávání a sporu posledních padesát let napsali lidé jako Daniel Kahneman, Amos Tversky, Roger Fisher, William Ury, Robert Cialdini, Robert Mnookin nebo Chris Voss. Žádné kouzelné triky — jen koncepty, které mě v praxi zachránily víckrát než studium dalšího komentáře.

Část první: Behaviorální ekonomie přišla i do soudní síně

Začneme tím, co revolucionizovalo společenské vědy v posledních čtyřech desetiletích. Daniel Kahneman a Amos Tversky ve své práci na heuristikách a kognitivních zkresleních (Tversky & Kahneman, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, 1974) ukázali, že lidské rozhodování systematicky odchyluje od racionálního modelu. O několik let později formulovali tzv. **prospektovou teorii** (*Prospect Theory*, *Econometrica*, 1979), která vysvětluje, proč se lidé v doméně ztráty chovají jinak než v doméně zisku.

Klíčový poznatek pro právní spor: **odpor ke ztrátě (loss aversion) je přibližně dvakrát silnější než touha po zisku stejné velikosti**. Ekvivalentní spor o sto tisíc se na straně žalovaného (který ztrácí) odehrává v jiném psychologickém režimu než na straně žalobce (který získává). Kahneman to v knize *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011) systematicky shrnul: lidé v očekávání ztráty riskují víc — i tehdy, když racionální počet velí ustoupit.

Dopad pro praxi je zásadní. Žalovaný, který má před sebou ztrátu, je psychologicky ochotnější jít do nákladného sporu, i když mu kalkulace vyznívá špatně. Žalobce, který má vyhlídku na zisk, je naopak typicky riskově averznější. To vytváří asymetrii, kterou klasická právní analýza vůbec nereflextuje — a kterou zkušený vyjednávač naopak využije.

Druhý velký objev je tzv. **endowment effect** (Thaler, *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1980): co máme, hodnotíme výš, než kolik bychom byli ochotni za to zaplatit. V právním kontextu: nárok, který už klient v hlavě „má“, se mu vzdává hůř než nárok, který by si teprve měl vydobýt. Proto je předžalobní úvaha „kolik bych byl ochotný zaplatit, abych ten nárok vůbec získal“ tak zdravá — vrací posuzování do roviny, kterou endowment effect deformuje.

Richard Thaler a Cass Sunstein v knize *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (Yale University Press, 2008) celé téma rozšířili na otázku, jak architektura volby ovlivňuje výsledek. Pro advokáta to znamená jediné: **způsob, jakým protistraně předkládáte volbu, mění její rozhodnutí stejně silně jako obsah té volby**. Tři různé formulace návrhu mohou vést ke třem různým reakcím — i když navenek nabízejí totéž.

Pikantnost: většina civilních sporů by byla kratší a levnější, kdyby se advokáti učili behaviorální ekonomii povinně, místo aby ji považovali za „měkkou disciplínu pro psychology“.

Část druhá: Anchoring v soudních síních a u jednacího stolu

Nejlépe zdokumentovaný jev z této oblasti je **kotvicí efekt (anchoring)**. Tversky a Kahneman ho popsali už v roce 1974: jakmile je v rozhodovacím procesu zmíněno nějaké číslo, ovlivňuje další odhady, i když je samo o sobě naprosto irelevantní.

V právním kontextu je nejostřejší doložení tohoto efektu zásluhou Birte Englich a Thomase Mussweilera. Ve studii *Sentencing under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom* (*Journal of Applied Social Psychology*, 2001) ukázali, že požadavek prokurátora ovlivňuje délku trestu navrženou soudcem. V navazujícím experimentu *Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making* (Englich, Mussweiler & Strack, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006) prokázali ještě silnější tezi: i **náhodně vygenerované číslo (hod kostkou)** ovlivnilo trest navržený zkušenými soudci. Soudci, kteří dostali vyšší kotvu, navrhli vyšší trest. Statisticky významně. Vědomě tím přitom nebyli ovlivněni.

To má zásadní implikace pro civilní spor:

- petit žaloby nese kotvu pro případnou redukci soudem,
- první návrh smírného řešení nastavuje rozsah, ve kterém se vyjednává,
- znalecký posudek s vyšším rozpětím ovlivňuje finální závěr,
- i argumentační rétorika („v podobných věcech soudy přiznávaly 5 milionů“) působí jako kotva.

Praktický důsledek: kdo dostane do hry první číslo s aspoň minimálním zdůvodněním, získává psychologickou výhodu. Naopak ten, kdo „nechce přestřelit a tak začne nízko“, si sám podřezává vyjednávací větev.

Část třetí: Harvardská škola — BATNA a principial negotiation

V roce 1981 vyšla kniha, která změnila moderní vyjednávání: Roger Fisher a William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Houghton Mifflin, 1981; v rozšířených vydáních také ve spolupráci s Bruceem Pattonem). Z Harvard Negotiation Project se vyvinula tzv. **principial negotiation** s několika pilíři:

1. **Oddělit lidi od problému.** Útok na pozici není útok na osobu.
2. **Soustředit se na zájmy, ne na pozice.** „Chci dva miliony“ je pozice. Skutečným zájmem může být „chci, aby moje firma přežila příští rok“.
3. **Hledat varianty pro vzájemný zisk.** Většina sporů má víc dimenzí, než se zdá.
4. **Trvat na objektivních kritériích.** Ne „já chci“, ale „takto se v oboru dělá“.

A nejdůležitější koncept knihy: **BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement**. Vaše vyjednávací síla není to, co chcete; je to, co se stane, když dohoda neproběhne. Klient, který má silnou alternativu, vyjednává klidně. Klient bez alternativy je rukojmím.

Robert Mnookin, Scott Peppet a Andrew Tulumello v knize *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Harvard University Press, 2000) tyto principy rozvinuli specificky pro právní kontext. Jejich centrální teze: vyjednávání v právu se odehrává na třech současných úrovních — **distribuční** (kdo dostane jaký díl), **integrativní** (jak rozšířit společný koláč) a **vztahová** (jak udržet schopnost spolupracovat dál). Zkušený advokát všechny tři úrovně rozeznává a střídá. Začínající advokát zůstává výhradně v té první.

Howard Raiffa v klasickém díle *The Art and Science of Negotiation* (Harvard University Press, 1982) tento přístup matematicky zformalizoval — a paradoxně tím dokázal, jak málo jsou vyjednávací výsledky odvislé od „síly argumentu“ a jak hodně od strukturní přípravy.

Než vstoupíte do vyjednávání, znejte svou BATNA tak konkrétně, že o ní můžete mluvit v číslech a měsících. Bez ní jste rukojmím.

Pokud vyjednáváte z pozice „já chci 100 %“, ztrácíte. Hledejte zájmy — vaše i protistrany. Často se ukáže, že 100 % toho, co chcete, není to, co skutečně potřebujete.

Většina civilních sporů má alespoň jednu skrytou integrativní dimenzi (čas plnění, splátky, public statement, reference, mlčenlivost), kterou klasická distribuční optika přehlíží.

Část čtvrtá: Cialdiniho šest principů přesvědčování

Žádný populárně-vědecký text o vyjednávání nemůže obejít Roberta Cialdiniho. Jeho kniha *Influence: The Psychology of Persuasion* (William Morrow, 1984; revidovaná 2006) shrnula desítky let sociálně-psychologického výzkumu do **šesti principů přesvědčování**: reciprocity (oplácení), commitment & consistency (závazek a konzistence), social proof (sociální důkaz), authority (autorita), liking (sympatie), scarcity (vzácnost). V pozdějším doplnění přidal sedmý princip — *unity* (sounáležitost) — v knize *Pre-Suasion* (Simon & Schuster, 2016).

Pro právní kontext stačí tři příklady, které jsou v praxi všudypřítomné:

Reciprocity v procesu. Drobný ústupek na straně advokáta vyvolává psychologický tlak na ústupek protistrany. Ne náhodou se zkušení vyjednávači učí, jak nabídnout něco bezvýznamného, abych získal něco podstatného. Pokud na to nejste připraveni, snadno recipujete tam, kde jste neměli.

Commitment & consistency v písemném vyjednávání. Jakmile protistrana něco napsala — třeba v předžalobní korespondenci — budou se psychologicky bránit obratu. Proto je klíčové, jaké pozice protistrana zaujme **písemně** v rané fázi sporu. Tady se rozhoduje rozsah pozdějšího prostoru pro vyjednávání.

Authority v dokazování. Znalecký posudek nepůsobí jen substantiálně, ale i autoritou autora. Kdo má lepší znalce, nemá jen lepší fakta — má i lepší kotvu pro soud.

Zajímavá kritika přišla od **Daniela Pinka** v knize *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (Riverhead Books, 2012). Pink ukázal, že tradiční „moc přesvědčit“ (založená na asymetrii informací) v digitální éře oslabuje. Co naopak funguje, je „attunement“ (naladění se na druhou stranu), „buoyancy“ (odolnost po odmítnutí) a „clarity“ (schopnost najít skutečný problém). Pro civilní spor to znamená: méně obratných argumentů, víc empatie a strukturální analýzy.

Část pátá: Tactical empathy — Chris Voss a FBI

Mezi advokáty je relativně novou referencí Chris Voss, bývalý hlavní vyjednávač FBI pro únosové situace. V knize *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It* (Harper Business, 2016) shrnul techniky, které FBI desetiletí používá v krizovém vyjednávání. Některé jsou pro advokáty kontroverzní (Voss otevřeně odmítá doktrínu „splittingu rozdílů“ jako lenost) — ale řada z nich je v právním sporu mimořádně účinná:

- **Mirroring.** Zopakování posledních jednoho až tří slov protistrany s tázací intonací. Působí to jednoduše, ale dosahuje překvapivého efektu — protistrana sama dál rozvíjí svou myšlenku a často odhalí motivaci, kterou by jinak skryla.
- **Labeling.** Pojmenování emoce, kterou u protistrany vidíte: „Vypadá to, že máte obavu z toho, že tahle dohoda nebude udržitelná.“ Vossova teze: pojmenovaná emoce ztrácí intenzitu.
- **„No-oriented“ questions.** Místo „souhlasíte?“ („yes-oriented“) se ptát tak, aby protistrana řekla „ne“, aniž by se rozhovor zastavil. „Bylo by špatné, kdybychom...?“ Lidé se cítí bezpečněji, když mohou říct ne.
- **Calibrated questions.** Otevřené otázky začínající „jak“ nebo „co“, které vtahují protistranu do řešení. „Jak to máme udělat, aby to fungovalo pro vás?“

Pro advokátní praxi je důležité, že Vossovy techniky **vyžadují trénink a přesnost**. Špatně použité mirroring vyznívá manipulativně. Špatné labeling vypadá psychologizujícím. Když je ale použijete dobře, dramaticky zlepší kvalitu informací, které z protistrany dostanete — a to je v civilním sporu cennější než většina rétorických triků.

Část šestá: Když ego porazí strategii — reactive devaluation a sunk cost

Jeden z nejlépe doložených efektů v negociační literatuře se jmenuje **reactive devaluation** — devalvace návrhu jen proto, že přišel od protivníka. Lee Ross, sociální psycholog ze Stanfordu, ho popsal v textu *Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution* (in: Arrow, Mnookin, Ross, Tversky & Wilson eds., *Barriers to Conflict Resolution*, W. W. Norton, 1995). Stejný návrh je hodnocen pozitivněji, když přijde od neutrální strany, než když přijde od soupeře.

To má dvě praktické implikace:

1. **Mediace funguje** ne náhodou — neutralizuje reactive devaluation. Návrh, který protistrana smete, když přijde od advokáta, může přijmout, když ho přeformuluje mediátor.
2. Pokud chcete, aby protistrana přijala váš návrh, někdy ho nemůžete podat sami. Nechte ho „vyplynout“ ze společné diskuse, nebo počkejte, až ho jako svůj nápad nabídne protistrana — i kdyby to byla manipulace,

vede to k dohodě.

Druhý velký nepřítel rozumného sporu je **sunk cost fallacy**. Investovaný čas, peníze a emoce vytvářejí psychologický tlak pokračovat — i když racionální propočet velí přestat. Hal Arkes a Catherine Blumer ho popsali v práci *The Psychology of Sunk Cost (Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1985)*. V dlouhých sporech jsem to zažil mnohokrát: klient, který už má v řízení tři miliony nákladů, odmítá padesátiprocentní smír, který by mu vrátil dva miliony. Protože „už do toho dal moc, aby teď ustoupil“. Logicky to je nesmysl. Psychologicky velmi reálná past.

Max Bazerman a Margaret Neale v klasické práci *Negotiating Rationally* (Free Press, 1992) celou škálu těchto biasů — escalation of commitment, overconfidence, mythical fixed pie, framing — zmapovali specificky pro vyjednávací kontext. Bazerman a Deepak Malhotra téma rozšířili v knize *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (Bantam, 2007). Závěr: **většina vyjednávacích chyb není výsledkem nedostatku informací, ale toho, jak naše vlastní mysl s informacemi nakládá.**

Přehled klíčových konceptů

Devět konceptů z behaviorální vědy, které mění strategii v civilním sporu — koho cituje a jak to funguje v praxi

Koncept	Autor / zdroj	Praktické využití v civilním sporu
Loss aversion	Tversky & Kahneman, 1979	Žalovaný riskuje víc než žalobce — ovlivňuje strategii vyjednávání i timing.
Endowment effect	Thaler, 1980	Klient hodnotí „svůj“ nárok výš, než kolik by za něj zaplatil.
Anchoring	Tversky & Kahneman, 1974; Englich & Mussweiler, 2001/2006	První číslo (petit, návrh smíru, posudek) ovlivní soud i protistranu.
BATNA	Fisher & Ury, 1981	Bez znalosti alternativy k dohodě nelze rozumně vyjednávat.
Tři úrovně vyjednávání	Mnookin, Peppet & Tulumello, 2000	Distribuční / integrativní / vztahová — všechny současně.
Šest principů přesvědčování	Cialdini, 1984	Reciprocity, autorita, sociální důkaz aj. — i ve formálních podáních.
Tactical empathy	Voss, 2016	Mirroring, labeling, no-oriented questions zlepšují kvalitu informací.
Reactive devaluation	Ross, 1995	Návrh od protivníka je systematicky podhodnocován — důvod pro mediaci.
Sunk cost fallacy	Arkes & Blumer, 1985	Investované náklady tlačí pokračovat ve sporu, který už nedává smysl.

Část sedmá: Kdy s ďáblem ano, kdy ne

V roce 2010 vydal Robert Mnookin další významnou knihu — *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010). Otázka v podtitulu je pro každého advokáta klíčová. Mnookin nabízí čtyři kritéria:

1. Jaké jsou zájmy stran?
2. Jaké jsou alternativy k dohodě?
3. Jaká je předpověď nákladů a přínosů různých scénářů?
4. Jaká je morální dimenze rozhodnutí (legitimity samotné dohody, dopad na třetí strany)?

Až teprve po zodpovězení těchto čtyř otázek lze říct, zda dohoda dává smysl, nebo ne. Často se v praxi zastavujeme jen u třetí — a přehlédneme, že druhá (jaké jsou skutečné alternativy) byla špatně zhodnocena, nebo že čtvrtá (legitimita protistrany) tak silně intervenuje, že racionální matematika neplatí.

William Ury rozšířil téma v knize *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* (Bantam Books, 1991) a v *The Power of a Positive No* (Bantam, 2007). Jeho teze: schopnost říct „ne“ disciplinovaně, bez agresivity a s otevřením prostoru pro alternativu, je vyjednávací dovednost, která chybí 90 procentům profesionálů. Včetně advokátů.

Etické hranice — kde končí taktika a začíná manipulace

Tahle otázka stojí za samostatnou diskusi. Tactical empathy, mirroring, labeling, anchoring — to vše jsou techniky, které v profesionálním vyjednávání mají své místo. Hranice mezi taktikou a manipulací není ostrá, ale několik kritérií platí:

- **Pravdivost informací.** Můžete neříct vše, co víte. Nesmíte tvrdit nepravdu. To je rozdíl mezi skrytou vyjednávací pozicí a podvodem.
- **Respektování racionálního souhlasu.** Můžete protistraně předeštit volbu tak, aby viděla její důsledky. Nesmíte ji zneužívat afektivního stavu nebo asymetrie informací k získání souhlasu, který by při informované úvaze nedala.
- **Zájem klienta versus zájem protistrany.** Etika advokacie (i česká, i anglosaská) obecně zakládá fiduciární povinnost vůči vlastnímu klientovi, nikoli vůči protistraně. Ale ani to není licence k libovolnému jednání — etické pravidlo „candor toward the tribunal“ v ABA Model Rules ukazuje, kde i americká, jinak velmi tvrdě adversariální praxe staví hranici.

Pro českou praxi nejlépe zachytil etické dimenze vyjednávání asi nejlépe **Roger Fisher** se svým rozlišením mezi „hard bargainer“ a „principled negotiator“ — první vidí druhou stranu jako protivníka, druhý jako spolutvůrce řešení. Oba mohou vyhrát konkrétní spor. Druhý ale vyhrává reputaci, dlouhodobé vztahy a profesní integritu.

Nejhorší věc, kterou si advokát může udělat, je naučit se vyjednávací techniky bez paralelního etického ukotvení. Voss sám v knize varuje, že tactical empathy bez integrity vede k cynické manipulaci, která se profesně i lidsky vrací.

Závěr: paragrafy jako gramatika, vyjednávání jako jazyk

Když se vrátím k úvodní scéně — ke dvěma firmám, dvěma stejným paragrafům a velmi odlišnému výsledku — odpověď na rozdíl ve výsledku najdete přesně v tom, co jsme tu probírali. Nejde o to, kdo měl „lepší advokátní spis“. Jde o to, kdo:

- znal svou BATNA,
- správně načasoval první kotvu,

- viděl všechny tři úrovně vyjednávání naráz,
- věděl, kdy je čas mlčet a nechat protistranu mluvit,
- nepodleh reactive devaluation a sunk cost,
- a měl etickou disciplínu hranici neporušit, i když by mohl.

To není měkký, alternativní pohled na právo. To je tvrdé jádro toho, co dnes znamená dělat litigaci na vysoké úrovni. **Paragrafy jsou gramatika** — bez nich nedáte smysluplnou větu. Ale skutečný jazyk sporu se píše taktikou, psychologii a empatií. A ten jazyk se neučí studiem komentářů. Učí se prací s lidmi, čtením behaviorální vědy a — neromanticky řečeno — vlastními chybami, které si průběžně reflektujete.

Tento text otevírá sérii navazujících popularizačně-vědeckých článků: o tom, **kdo všichni v právním sporu vlastně rozhoduje a co si u toho myslí** (judge fatigue, theory-in-use, demonization effect); o tom, **co dělat, když na druhé straně sedí někdo, na koho racionální argument nepůsobí** (iracionální protivník, dark triad, asymetrická obrana); o tom, **kdy právní cesta vůbec není správná cesta** (therapeutic jurisprudence a triage problému); a o tom, **že většina sporů se prohrává tím, že hrajete špatnou hru** (šachy, poker, Monopoly a Člověče v právu).

K dalším praktickým aspektům, na kterých se to láme: o tom, **co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání**, jsem psal jako o praktické aplikaci téhož; **ne každou bitvu má smysl hrát** je o BATNA z jiného úhlu; **kdy jít k soudu a kdy do mediace** ukazuje volbu fóra jako vyjednávací rozhodnutí; **co můžete chtít v civilním sporu** přidává procesní pohled na to, jak v praxi reagovat na anchoring a sunk cost při samotném řízení.

Stojíte před sporem nebo vyjednáváním, kde paragrafy vidíte, ale strategii ne? V naší praxi soudních sporů každý větší spor začíná psychologickou a strategickou analýzou — ne sepsáním podání. **Napište nám**, ideálně dřív, než jste v korespondenci napsali první číslo.

Doporučená literatura

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). *The Psychology of Sunk Cost*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally*. Free Press.
- Cialdini, R. B. (1984/2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. William Morrow / Harper Business.
- Cialdini, R. B. (2016). *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. Simon & Schuster.
- Englich, B., & Mussweiler, T. (2001). *Sentencing under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom*. Journal of Applied Social Psychology, 31(7), 1535–1551.
- Englich, B., Mussweiler, T., & Strack, F. (2006). *Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making*. Personality and Social Psychology Bulletin, 32(2), 188–200.

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981/2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin / Penguin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation Genius*. Bantam.
- Mnookin, R. H. (2010). *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. Simon & Schuster.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Harvard University Press.
- Pink, D. H. (2012). *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others*. Riverhead Books.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press.
- Ross, L. (1995). *Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution*. In K. Arrow, R. Mnookin, L. Ross, A. Tversky, & R. Wilson (Eds.), *Barriers to Conflict Resolution* (pp. 26–42). W. W. Norton.
- Thaler, R. H. (1980). *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*. Journal of Economic Behavior & Organization, 1(1), 39–60.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, 185(4157), 1124–1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica, 47(2), 263–291.
- Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.
- Ury, W. (2007). *The Power of a Positive No*. Bantam.
- Voss, C., & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. Harper Business.

Tento článek je popularizace, ne akademické dílo. Citace jsou věrné originálním pracím; interpretace pro právní praxi je má vlastní a nemá být zaměňována s názory citovaných autorů. Pokud vás některý z konceptů zaujme, doporučuji jít k primárnímu zdroji — i v tom je rozdíl mezi vyjednávacím povrchem a hlubokým pochopením.

Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 23. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/psychologie-a-taktika-v-pravnim-sporu/>

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.