IUSTORIA

Z BLOGU IUSTORIA

Vyjednávání ve stínu paragrafu: čtyři typy jednání a kde v nich stojí právo

> *Ve sporu je právo alternativou k dohodě, ve smlouvě podpůrnou úpravou, na úřadě jediným jazykem a mezi společníky pojistkou. Bez rozlišení typu jednání se vyjednává dobře, ale o špatné věci.*

MGR. JAN VYTŘÍSAL

4. 11. 2026 · 12 min čtení

Klienti se mě často ptají, jestli mají věc „vyjednat, nebo žalovat“. Otázka je položená špatně. Vyjednává se skoro vždycky, i během sporu, a skoro vždycky ve stínu práva. Rozdíl je jinde: v každém typu jednání hraje právo jinou roli. Jednou je to alternativa, se kterou dohodu porovnáváte. Jindy podpůrná úprava, která platí, když nic nenapíšete. Na úřadě je to jediný jazyk, kterým se dá mluvit, a mezi společníky nebo rodiči spíš pojistka než zbraň.

Když nepoznáte, ve kterém typu jednání sedíte, můžete vyjednávat výborně, a přesto o špatné věci. Viděl jsem advokáty, kteří u stolu argumentovali jako v soudní síni a pokazili transakci, i vyjednavače, kteří právo přeskočili a uzavřeli dohodu, jež se rozpadla při prvním sporu.

Odkud se vzal „stín práva“

Pojem pochází z článku Roberta Mnookina a Lewise Kornhausera z roku 1979 o rozvodech. Autoři si všimli, že naprostá většina rozvádějících se párů se na dětech a majetku dohodne a soud dohodu jen schválí. Přesto právo jejich jednání určuje: obě strany vyjednávají s ohledem na to, jak by rozhodl soud, kdyby se nedohodly. Zákon a judikatura jim dávají vyjednávací karty.

Myšlenka platí mnohem šíř než u rozvodů a autoři ji v závěru sami naznačují i pro další oblasti, kde se jedná pod hrozbou rozhodnutí. Jen stín práva nepadá na každý stůl stejně. Rozlišuji čtyři typy jednání.

1. Spor: právo jako alternativa k dohodě

Ve sporu je právo to, co se stane, když se nedohodnete. Teorie vyjednávání tomu říká BATNA, nejlepší alternativa k vyjednané dohodě. Pojem zpopularizovali Roger Fisher a William Ury v knize Getting to Yes z roku 1981, která česky vyšla pod názvem Jak dosáhnout souhlasu. Ve sporu je vaší BATNA rozsudek. Jenže ne rozsudek, který si přejete, ale ten, který můžete reálně čekat.

Nejčastější chyba, kterou u klientů vidím: porovnávají nabídku protistrany s tím, kolik jim protistrana dluží. Správně ji mají porovnávat s tím, kolik jim spor reálně přinese. To je něco úplně jiného:

Položka	Příklad
Žalovaná částka	1 000 000 Kč
Odhad šance na úspěch	70 %
Očekávaný výsledek před náklady	700 000 Kč
Riziko, že při prohře zaplatíte náklady protistraně	odečíst
Vlastní náklady nad rámec toho, co vám soud přizná	odečíst
Dva až tři roky čekání a riziko, že dlužník nebude mít z čeho platit	odečíst

Z milionu na papíře se tak snadno stane pět set tisíc ve skutečnosti. Nabídka na šest set tisíc, kterou klient v první reakci odmítl jako „urážlivou“, pak vypadá jinak. Jak takový výpočet udělat poctivě, položku po položce, jsem rozepsal v článku Spor jako investice.

Právo tu tedy neslouží jako argument o tom, kdo má pravdu. Slouží jako ceník alternativy. A ten ceník se během řízení mění: po prvním jednání, po znaleckém posudku, po výslechu klíčového svědka. Každý takový okamžik obě strany přinutí přepočítat, co jim spor přinese, a právě kolem nich proto vzniká nejvíc dohod. Na tom stojí i procesní taktika: žaloba podaná ve správnou chvíli je věrohodnější argument než sebelépe napsaný dopis, protože ukazuje, že alternativu k dohodě opravdu máte a jste ochotni ji použít. Co v českém řízení znamená načasování smíru pro poplatek a náklady, vysvětluje průvodce Dohoda na poslední chvíli.

Ve sporu nevyjednáváte o tom, kdo má pravdu, ale o ceně nejistoty. Umíte-li ji spočítat přesněji než protistrana, máte u stolu výhodu i se slabším případem.

2. Smlouva: právo jako podpůrná úprava

U smlouvy žádný soud na obzoru není, a stín práva přesto padá. Občanský zákoník je z velké části dispozitivní: smluvní strany si mohou ujednat práva a povinnosti odchylně od zákona, pokud to zákon výslovně nezakazuje a ujednání neporušuje dobré mravy, veřejný pořádek ani právo týkající se postavení osob (§ 1 odst. 2 občanského zákoníku). Co si strany neupraví, za ně upraví zákon. Právo tu tedy funguje jako podpůrná úprava, výchozí stav, od kterého se vyjednává.

V praxi z toho plyne otázka, kterou si kladu u každého článku návrhu: *co platí, když tohle ze smlouvy vyškrtneme?* Odpověď často ukáže, že o ustanovení, o které se strany hodinu přou, vůbec nejde, protože zákon by dopadl stejně. A jinde naopak ukáže, že nenápadná věta mění rozložení rizik od základu, protože vypíná zákonné pravidlo, se kterým druhá strana počítala.

Tady vzniká informační výhoda, o které se málo mluví. Strana, která zná výchozí pravidla, ví, kolik je mlčení smlouvy pro koho výhodné. Může tedy ustoupit tam, kde ustoupení nic nestojí, a vyměnit to za věc, na které jí záleží. Strana, která výchozí pravidla nezná, platí za ústupky, které dostala zadarmo, a nevidí ty, které ji budou stát peníze. Nejdražší ustanovení, která jsem za léta viděl, nebyla ta sporná. Byla to ta, kterým nikdo nevěnoval pozornost; pět takových popisuje článek Pět smluvních klauzulí, které nikdo nečte.

Má to i druhou stranu: o kogentních pravidlech se vyjednávat nedá. Ujednání, které zákon zakazuje, zpravidla neplatí, ať se na něm strany shodnou jakkoli nadšeně. Čas strávený vyjednáváním o věci, kterou soud stejně nepřizná, je ztracený čas, a hůř: dává falešný pocit jistoty.

3. Úřad a policie: o výsledku se nesmlouvá, o cestě ano

Nejvíc se klienti mýlí u jednání s veřejnou mocí. Finanční úřad, stavební úřad, policie ani státní zástupce nejsou protistrana, se kterou se dá dohodnout na půl cesty. Úředník nemá zájem na vašich penězích. Má zájem na spisu: jeho rozhodnutí musí obstát při kontrole nadřízeným orgánem a u soudu. O tom, jaká daň ze zákona vznikla, se

nevyjednává.

Vyjednává se ale o cestě k výsledku. Finanční úřad může na žádost daňového subjektu povolit posečkání daně nebo její rozložení na splátky, pokud jsou splněné zákonné podmínky (§ 156 daňového řádu). Úřad může prodloužit lhůtu nebo zohlednit podklad, který mu dodáte dřív, než rozhodne. Trestní řád zná dohodu o vině a trestu mezi státním zástupcem a obviněným (§ 175a trestního řádu), i ta ale probíhá v mezích, které stanoví zákon.

Na úřadě proto platí opačné pravidlo než u obchodního stolu: nejlepší vyjednávací pozici má ten, kdo úředníkovi nabídne řešení, které unese jeho spis. Podání, ve kterém je přesně uvedeno, podle kterého ustanovení může úřad rozhodnout ve váš prospěch a které podklady to dokládají, dělá úředníkovi práci za něj. Výhrůžky, apely na slušnost a stížnosti na nadřízeného udělají přesný opak: úředník se zatvrdí, protože teď už nejde jen o věc, ale i o to, aby jeho postup obstál.

> JÁDRO VĚCI
>
> S úřadem se jedná paragrafem a podkladem. Vaším partnerem není úředník, ale jeho spis.

4. Společníci a rodiče: právo jako pojistka

Čtvrtý typ je nejtěžší. Jde o jednání mezi lidmi, kteří spolu budou muset vycházet i po dohodě: společníci, kteří dál vedou firmu, rodiče, kteří spolu vychovávají děti, sousedé, rodina při dědictví. Teorie her tomu říká opakovaná hra. Každý tah, který dnes uděláte, protistrana pamatuje do příštího kola.

Právo tu nemá být zbraní. Přinesete-li do jednání se společníkem paragraf jako první argument, můžete vyhrát bitvu a prohrát firmu. Proto tady právo řeší hlavně dvě věci.

První je hranice: co si strany mezi sebou upravit nemohou nebo co bez soudu neplatí. Nejzřetelněji je to vidět u nezletilých dětí. Rodiče se na péči a výživném mohou dohodnout sami a soud rozhoduje, až když se nedohodnou. Manžele s nezletilým dítětem ale soud nerozvede, dokud nerozhodne o poměrech dítěte (§ 755 odst. 3 občanského zákoníku), a dohodu rodičů přitom může schválit (§ 906 odst. 2 a § 919 odst. 4). Výkon rozhodnutí o péči a styku s dítětem lze vést jen ze soudního rozhodnutí nebo ze soudem schválené dohody (§ 501 a § 502 zákona o zvláštních řízeních soudních). Rodiče, kteří se dohodli „mezi sebou“, tak mají dohodu platnou, ale v den, kdy ji jeden z nich poruší, nemají v ruce nic, co by se dalo rovnou vymáhat.

Druhá je pojistka pro den, kdy vztah přestane fungovat. Dohoda, která se nedá vymoct, je jen přání. Soudem schválený smír má účinky pravomocného rozsudku (§ 99 odst. 3 občanského soudního řádu) a umožňuje jít rovnou k exekuci, bez nového sporu. Bez soudního sporu se k vykonatelné dohodě dostanete dvěma cestami: smírem, který soud schválí ve smírčím řízení ještě před žalobou (§ 67 až 69 občanského soudního řádu), třeba po úspěšné mediaci, nebo notářským zápisem se svolením k vykonatelnosti. Exekutorský zápis vykonatelnost od roku 2013 nedává. Dohodu proto píšu tak, aby ji nikdo nikdy nemusel vymáhat, a zároveň tak, aby to šlo, kdyby bylo potřeba. Jak se rozejít se společníkem, aniž byste zničili firmu, rozebírám v článku Obchodní partnerství: jak se rozejít a podrobně v průvodci Rozchod společníků.

Přehled: čtyři typy v jedné tabulce

Typ jednání	Role práva	O čem se skutečně jedná	Typická chyba
Spor	Alternativa k dohodě (rozsudek)	O ceně nejistoty	Porovnávat nabídku s nárokem místo s reálným výsledkem sporu
Smlouva	Podpůrná úprava a mantinely	O odchylkách od zákona	Přít se o to, co by zákon upravil stejně, a přehlédnout, co ho vypíná
Úřad, policie	Jediný jazyk jednání	O postupu, lhůtách a podkladech	Vyjednávat o výsledku, který zákon určuje
Společníci, rodiče	Pojistka a hranice	O budoucím soužití	Použít paragraf jako první argument; uzavřít dohodu, kterou nelze vymoct

Jak právo a vyjednávání skloubit

Z praxe mám pět pravidel, která platí napříč všemi typy.

Napřed analýza, potom taktika. Dokud nevíte, jak by věc dopadla bez dohody, nevíte, kolik dohoda má cenu. Právní rozbor není předehra k jednání, je to jeho základ. Bez něj vyjednáváte naslepo.

Poznejte, ve kterém typu jste, a hlídejte, kdy se změní. Typy se překrývají a přecházejí jeden v druhý. Transakce se může zvrhnout ve spor a jednání s finančním úřadem v trestní řízení. S typem se mění i role práva a s ní celá taktika.

Procesní krok je informace, ne trest. Žaloba, předběžné opatření nebo trestní oznámení posílají protistraně zprávu o tom, co jste ochotni udělat. Volte je podle toho, jakou zprávu chcete poslat, ne podle toho, jak se zrovna cítíte. Proč tempo diktuje ten, komu čas pracuje ve prospěch, jsem popsal v samostatném článku.

Pište dohodu tak, aby přežila soud. Jasné plnění, termíny, vykonatelná forma a ujednání o nákladech. Skončí-li soudní řízení smírem, na náhradu nákladů podle výsledku sporu nemá nárok nikdo, pokud se ve smíru nedohodnete jinak. Jedna chybějící věta tak může stát desítky tisíc.

Počítejte s tím, že každé slovo může skončit ve spisu. České civilní řízení nezná obecnou ochranu toho, co zaznělo při jednání o smíru. Mlčenlivostí je vázán mediátor, ne protistrana. Co jste řekli u stolu, se může objevit v příštím podání. Které věty proto u jednacího stolu nemají padnout nikdy, jsem shrnul v článku Nahrává se.

Stojíte před jednáním a nevíte, kolik je vaše alternativa k dohodě doopravdy? Spočítáme, jak by věc dopadla bez dohody, a připravíme strategii jednání, která z toho vychází. Spory a jejich urovnání vedeme v rámci specializace na soudní spory. Napište nám.

Závěr

Dobrý advokát u jednacího stolu nemluví pořád o paragrafech. Paragrafy si ale přinesl s sebou a ví, kde v jednání leží: ve sporu v ceně alternativy, ve smlouvě ve výchozích pravidlech, na úřadě v každé větě podání a mezi společníky ve formě dohody, kterou snad nikdy nebude potřeba vymáhat. Vyjednávání a právo se proto oddělit nedají. Rozbor práva určuje, o čem a s jakou alternativou se jedná, a jednání rozhoduje, kolik z toho, co právo nabízí, klient skutečně dostane.

Prameny

- Mnookin, R. H., Kornhauser, L.: Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce. The Yale Law Journal, 1979, roč. 88, č. 5, s. 950–997.
- Fisher, R., Ury, W.: Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton Mifflin, 1981. Česky: Jak dosáhnout souhlasu. Praha: Management Press, 2004.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 1 odst. 2.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 755 odst. 3, § 906 odst. 2 a § 919 odst. 4 (ve znění zákona č. 268/2025 Sb.).
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, § 67 až 69, § 99 a § 146 odst. 1 písm. a).
- Zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních, § 501 a § 502.
- Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci, § 9.
- Zákon č. 396/2012 Sb. (zrušení vykonatelnosti exekutorského zápisu od 1. 1. 2013).
- Zákon č. 358/1992 Sb., notářský řád, § 71a a § 71b.
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, § 156.
- Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád, § 175a.

Tento článek má informativní charakter a nepředstavuje právní poradenství. Vychází z právního stavu ke dni publikace; postup v konkrétní věci vždy závisí na jejích okolnostech.

Vyjednávání ve stínu paragrafu: čtyři typy jednání a kde v nich stojí právo

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 4. 11. 2026

https://www.iustoria.cz/blog/vyjednavani-ve-stinu-paragrafu/

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.