

MÁRIO BAJS
PROFESIONÁLNY
VYJEDNÁVAČ

Z POLICAJNÉHO ÚTVARU
DO BIZNIS MIESTNOSTI

MÁRIO BAJS

PROFESIONÁLNY VYJEDNÁVAČ

Z POLICAJNÉHO ÚTVARU
DO BIZNIS MIESTNOSTI



ULTIMO PRESS

PROFESIONÁLNY VYJEDNÁVAČ

Copyright © 2026 Mário Bajs

Slovak edition © 2026 Silverzen, s.r.o.

All rights reserved.

V roku 2026 vydalo vydavateľstvo Ultimo Press, Bratislava.

www.ultimopress.sk

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová

Jazykové úpravy: Mgr. Ivana Fábryová

Layout: Ultimo Grafix

Foto na obálke: Matt Rybansky

Tlač: Finidr, s.r.o.

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok na účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováaná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmikoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN: 978-80-8289-062-7

OBSAH

1. ÚVODNÉ SLOVO AUTORA

1.1 Kto, prečo, komu, o čom	6
1.2 Ako sa formoval krízový vyjednávač	11
1.3 Záklusie služby v policajnom zbore	16
1.4 Prvé misie a kľúčové zážitky	23
1.5 Rozvoj empatie, rešpektu, čítanie situácií a DNA vyjednávača	28
1.6 Z uniformy do obleku	33
1.7 Prvé kroky v civile	35

2. ZÁKLADY VYJEDNÁVANIA

2.1 Úvod do sveta vyjednávania	46
2.2 Čo je a čo nie je vyjednanie	64
2.3 Prečo by si mal vyjednať?	74
2.4 Čo sa deje, keď nevyjednávaš	85
2.5 Rytmus a dynamika vyjednávania	95
2.6 Vyjednávací DNA	111
2.7 Mentálne nastavenie vyjednávača	120

3. VYJEDNÁVANIE POD ENORMNÝM TLAKOM

3.1 Krízové vyjednanie v akcii	134
3.2 Ako myslí policajný krízový vyjednávač	145
3.3 Vyjednanie v biznis búrke	152
3.4 Stres a mozog: neurobiológia pod tlakom	156
3.5 Ako regulovať napätie	163
3.6 Empatia ako nástroj hromadného porozumenia a zníženia tlaku	165
3.7 Aktívne ticho, ktoré rozhoduje	166

4. BIZNIS ARÉNA

4.1	Miesto, kde sa stretávajú stratégie, tlak a ľudská povaha	169
4.2	Ilúzia časového tlaku	170
4.3	Klamstvo, hry a manipulatívne ťahy	172
4.4	Prepad	174
4.5	Plán B (BATNA) a prvý ťah (kotva)	176
4.6	Multi-party vyjednávanie	180
4.7	Vyjednávanie, o ktorom sa nehovorí, ale často rozhoduje	183
4.8	Model práce s interným odporom pre lídrov a vyjednávačov	186
4.9	Behaviorálne vyjednávanie – psychológia rozhodovania, emócie a kognitívne skreslenia v praxi	189
4.10	Kreovanie argumentu	192
4.11	Cena verus hodnota	195

5. POZIČNÉ – ARGUMENTAČNÉ VYJEDNÁVANIE

5.1	Páka, tlak, ultimáta a moc	199
5.2	Stratégia spätného kroku	202
5.3	Data-driven vyjednávanie	204
5.4	Rozlišuj medzi útokom na osobu a útokom na pozíciu	208
5.5	Vyjednávanie o zvýšení platu a viac dní na HO	209
5.6	Vyjednávanie z pozície zamestnávateľa	214
5.7	Vyjednávanie v nákupe a s dodávateľmi	216
5.8	Vyjednávanie proti silnejšiemu hráčovi – silové a pozičné rokovania	223
5.9	Vyjednávanie s „pečiatkou“	226

6. TOOLBOX VYJEDNÁVAČA

6.1	Know-how bez obalu: overené v krízach aj biznise	231
6.2	Taktická výbava vyjednávača overená praxou	265
6.3	Koučing vo vyjednávaní	287
6.4	Model zmeny myslenia, konania a cítenia	293
6.5	Zatváranie dohody: koniec, ktorý rozhoduje o pokračovaní	296
6.6	Pasce vyjednávania: mýty a chyby, ktoré ťa stoja dohodu	299

7. BODKA, KTORÁ JE ZAČIATKOM

7.1	Kto si, keď vyjednávaš?	305
7.2	Tvoja osobná vyjednávací DNA	306
7.3	Vyjednávanie ako životná cesta	308
7.4	Výzva: tvoj mesiac vedomého vyjednávania	311

PodĎakovanie	313
--------------	-----

1

ÚVODNÉ SLOVO AUTORA

Predstav si miestnosť, kde sa rozhoduje o živote a smrti. Ticho je také husté, že počuješ vlastný dych. Každé slovo, ktoré vyslovíš, môže situáciu upokojiť – alebo všetko zvrhnúť do chaosu. V takomto prostredí som sa učil vyjednávať.

Za 24 rokov služby v Policajnom zbore Slovenskej republiky som prešiel rôznymi útvarmi. Od výkonu služby pochôdzkara v teréne » cez operatívu v kriminálnej polícii, » Pohotovostný policajný útvar, » útvar kontroly, člena tímu krízovej intervencie a posttraumatickej starostlivosti » až po člena tímu krízového policajného vyjednávania.

Každá funkcia, každá situácia, každá akcia ma naučili niečo nové. V praxi, kde nestačí mať len odvalu, ale hlavne jasnú a čistú myseľ, schopnosť čítať situácie, režírovať vlastné emócie, zvládať tlak a rozhodovať sa rýchlo a presne. Bola to škola mentálnej odolnosti, psychológie človeka, komunikácie pod stresom a rôznych taktík.

Získané zručnosti som si odžil. A to s hlavou, ktorá musí ostať čistá aj v chaose. Hmm... Mierne si budem teraz protirečiť. Musí, ako musí. Nebudem klamať, keď poviem, že aj chaos a chyby boli súčasťou môjho učenia.

Vypäté situácie boli totiž obsahom každého dňa. Tu sa otestovalo, čo je človek zač. O. K., párkrát som to mal chuť zabaliť. Cítil som únavu, frustráciu aj pochybnosti. Avšak práve v tomto náročnom prostredí sa zrodilo moje pochopenie pre vyjednávanie. Vyjednávanie také to skutočné. Nie ako manipuláciu, ale ako umenie porozumenia, sebaregulácie, deeskalovania konfliktov a budovania mostov dôvery tam, kde zdanlivo žiadne nie sú.

A potom prišiel Deň s veľkým D, keď som si definitívne povedal, že uniформу odložím. Nebolo to jednoduché rozhodnutie – cítil som ľarchu všetkých rokov služby, spolupatričnosti, ale aj túžbu po slobode. V ten moment

som vedel, že sa niečo končí, ale zároveň otváram novú kapitolu. Uniforma zostala v pivnici. Zručnosti a skúsenosti nie. Tie som si zobral so sebou. Lebo veď tie mi už nikto nezoberie, sú už navždy moje.

Rozhodol som sa, že ich prenesiem do sveta, kde sa tiež každý deň vyjednáva. Do sveta biznisu, športu a medzi ľudí, ktorí chcú dosiahnuť niečo viac.

Nie je to až taký rozdiel, ako si mnohí myslia.

V prostredí biznisu sa síce nepracuje so strelnou zbraňou, ale s inými zbraňami a nástrojmi, ako sú: ego, emócie, bloky, strachy, pozície, limity, zdroje, hodnoty, presvedčenia. Alebo napríklad v športe nie je kríza v miestnosti, ale v hlave hráča, ktorý stratil istotu. A medzi partnermi, kolegami či lídrami sa nevyjednáva len o faktoch, ale aj o emóciách, záujmoch, motiváciách, hodnotách, rešpekte a dôvere.

Viem, že tieto princípy, ktoré som si osvojil v polícii, fungujú aj mimo krízovej miestnosti. Jednak to ukázala prax a pretože ľudská psychológia je rovnaká – či stojíš oproti ozbrojenému páchatelovi alebo oproti partnerovi pri rokovaní o miliónovom kontrakte. V oboch prípadoch rozhoduje schopnosť zvládnuť napätie, čítať človeka a pracovať s jeho motiváciami.

Policajné vyjednávanie je postavené na presnej príprave, jasnom postupe a dôslednom rešpekte k partnerovi v rozhovore. To isté potrebuje líder, ktorý rieši konflikt vo firme, alebo manažér, ktorý rokuje o podmienkach spolupráce. Tlak je iný, kulisy sú iné, ale mechanizmy zostávajú rovnaké.

Paralely sú jasné:

- Keď vyjednávač čelí únoscovi, čas pracuje proti nemu – podobne ako v biznise, keď sa do poslednej chvíle ťahajú rokovania o miliónovom kontrakte.
- Keď stojíš na streche oproti človeku, ktorý chce skončiť so životom, potrebuješ vedieť, ako udržať kontakt a budovať dôveru – rovnaký princíp platí pri manažérovi, ktorý vedie rozhovor s vyhoreným zamestnancom.
- Keď sa v krízovej situácii rieši osud rukojemníkov, hrá sa o dôsledky, ktoré presahujú jednotlivcov – v biznise má podobný rozmer vyjednávanie medzi dvoma oddeleniami, kde nehoda môže zastaviť celý projekt a poškodiť firmu.

Ak tieto postupy dokážu pomôcť v situáciách, kde ide o život, ich účinnosť v biznise je ešte viditeľnejšia. Znižujú napätie v tímoch, otvárajú dvere k dohode tam, kde by sa iní vzdali, a zvyšujú šancu na výsledok, ktorý obstojí aj v dlhodobých vzťahoch.

A čo je na vyjednávaní podľa mňa najviac fascinujúce? Ten moment, keď stačí jedno uvedomenie, jedna presne zvolená veta – a situácia, ktorá vyzerala bezvýchodiskovo, sa v priebehu sekundy obráti úplne iným smerom.

Vyjednávanie v 21. storočí už dávno nie je iba o obchodných kontraktach alebo politických rokovaniach. Je prítomné v každom prostredí, kde sa stretávajú záujmy, potreby a emócie ľudí. Dnes sa vyjednáva o pracovných podmienkach, o kvalite vzťahov v tímoch, o spôsobe vedenia rodiny, o hraniciach medzi pracovným a súkromným životom.

Svet je rýchlejší, komplexnejší a tlak na výsledok je často väčší než kedykoľvek predtým. Na Slovensku stále cítiť, že vyjednávanie sa často chápe ako boj o cenu alebo mocenský súboj, kde ide o to, kto koho pretlačí. V mnohých firmách sa vedie rokovanie s prístupom „hlavne ušetriť“, aj keď výsledkom býva strata dôvery či kvality spolupráce.

Do toho prichádza generačná výmena lídrov – mladšia generácia už odmieta direktívny štýl a očakáva dialóg, otvorenosť a rešpekt. Aj preto je dnes schopnosť vyjednávať oveľa viac než len nástrojom obchodu – stáva sa kultúrnou zručnosťou, ktorá určuje, ako budeme spolupracovať v rodinách, vo firmách aj v celej spoločnosti.

Vyjednávanie sa dnes stáva jednou z hlavných kompetencií človeka, ktorý chce uspieť – nielen profesionálne, ale aj osobne. V dobe, keď sa všetko mení rýchlejšie, ako stíhame reagovať, schopnosť pripraviť sa na rozhovor, vnímať jemné signály a tvoriť dôveru otvára priestor k riešeniam, ktoré by inak zostali skryté.

Vyjednávanie je jazyk, ktorý sa odohráva všade – pri kuchynskom stole, na štadióne aj vo vypätej miestnosti, kde ide o život. Ja som sa ho učil v prostredí, kde sa nedalo cúvnuť. Každý rozhovor mohol rozhodnúť o osude ľudí.

A hoci mám za sebou desiatky rokov skúseností, stále cítim, koľko sa ešte dá objaviť. Umenie vyjednávať sa neuzatvára – je to proces, ktorý pokračuje celý život. Vedomie, že nikdy nebudem v tomto učení na konci, ma

paradoxne ženie dopredu. Je to motor, ktorý ma núti hľadať nové poznatky a skúšať ich v praxi.

Dnes je mojou úlohou a zároveň poslaním ukázať ľuďom, že aj rozhovor, ktorý vyzerá bezvýchodiskovo, sa môže otočiť. Aj situácia plná tlaku a emócií môže viesť k riešeniu, keď vieš, na čo sa zamerať. Príprava na taký moment niekedy rozhoduje viac než samotné slová.

V rozhovoroch pod tlakom sa ukazuje, kto vie vnímať jemné zmeny – rýchlejšie dýchanie, spomalenú reakciu, zmenený tón hlasu, odvrátený pohľad. Tieto detaily sú drobné, no vedia naznačiť, akým smerom sa pohybuje partnerovo rozhodovanie. Vyjednávač, ktorý si ich všimne a reaguje načas, často získava priestor, ktorý by inak stratil.

Empatia je pri tom jedným z najsilnejších nástrojov. Myslím tým schopnosť pozeráť sa na druhého ako na zdroj informácií – čítať jeho tempo, spôsob reči, napätie či uvoľnenie. V praxi to môže znamenať, že získaš cenný okamih na otvorenie nových možností alebo na zmiernenie napätia.

Príprava sa preto nezačína pri stole, kde sa rokovanie odohráva. Začína sa dávno predtým – v nastavení mysle, v stratégii, ktorú si premyslíš, aj v pláne, s ktorým vstupuješ do rozhovoru. A zároveň v ochote tento plán odložiť bokom, keď situácia ukáže, že cesta vedie inam.

Často dostávam otázku: *Kto by mal viesť vyjednávanie? Je to ten, kto najlepšie vystupuje? Kto je najlepší rečník?*

Moja jednoznačná odpoveď znie: *„Je to ten, kto najkvalitnejšie počúva, prepája súvislosti, je konzistentný, analyzuje a dokáže ustáť tlak bez potreby dokazovať si niečo cez ego.“*

Vyjednávanie je forma psychologickej interakcie, v ktorej nerozhoduje len to, čo sa hovorí, ale najmä **kedy, komu a akým spôsobom**. A preto v mojej metodike kladiem dôraz na tri piliere: **prípravu, proces a prítomnosť**.

Ak tieto zručnosti zanedbáš, riskuješ, že:

- dohody sa ti budú rozpadáť krátko po podpise,
- stratíš dôveru, ktorú budeš budovať mesiace,
- prehliadneš tichý signál, ktorý mohol rozhodnúť o celom výsledku.

Ak ich však vedome trénuješ – najmä v praxi –, získaš výhodu, ktorú ne-cvičený mozog nemá:

- pokoj pod tlakom,
- schopnosť čítať komplexitu,
- vidieť viac než len slová,
- spájať ľudí tam, kde sa zdá, že dohoda neexistuje, a mnoho ďalšieho...

Možno budeš mať miestami pri čítaní tejto knihy pocit, že množstvo princípov, ktoré tu zaznievajú, je priam nemožné dodržať. Potvrdzujem, že vyjednávanie je disciplína, ktorá je veľmi náročná a preverí tvoju vytrvalosť, koncentráciu aj schopnosť pracovať so sebou samým.

Učili ma, že dobrý vyjednávač sa vždy snaží ísť k tomuto ideálu čo najbližšie. Nie preto, že by veril v dokonalosť – tá neexistuje. Robí to preto, že každý detail navyše môže mať váhu: niekedy rozhoduje o miliónoch, inokedy o vzťahoch či dôvere, ktorú si buduje celé roky – a niekedy dokonca o samotnom prežití.

A práve toto chcem naučiť teraz ja teba.

Nemusiš sa obávať, že by si držal v rukách len môj príbeh. Je to predovšetkým kniha o tebe – o rozhovoroch, ktoré vedieš každý deň v práci, doma či so sebou samým. Moje skúsenosti sú tu len ako rám, na ktorom ti chcem ukázať princípy, ktoré môžeš preniesť do vlastnej reality.

Moje pranie je jednoduché: aby ti táto kniha nezostala len v hlave, ale najmä v rukách ako remeslo. V konkrétnych rozhovoroch, v твоjich rozhodnutiach, v momente, keď budeš čeliť tlaku. To je najlepší spôsob, ako si overiť, čo funguje. Lebo vyjednávanie je predovšetkým o praxi. Psychologická disciplína v reálnom čase. Ak si to budeš precvičovať, zvyšuješ pravdepodobnosť toho, že začneš dosahovať výsledky, ktoré reálne potrebuješ. A ak sa do toho ponoríš hlbšie, začneš meniť aj spôsob, akým ťa vnímajú ostatní a hlavne ty sám seba.

Samozrejme, do jednej knihy sa nezmestí všetko, čo som sa za tie roky naučil. Nájdeš tu však to, čo sa mi v praxi najviac osvedčilo – postupy, ktoré opakovane fungovali v situáciách, kde bol tlak obrovský a výsledok nejasný. Vybral som tie princípy a techniky, ktoré verím, že majú najväčší potenciál posunúť aj tvoje vyjednávanie.

Táto kniha nie je encyklopédia. Je to skôr mapa, ktorá ti ukáže cesty, po ktorých sa oplatí ísť. A to ostatné – jemné nuansy, kombinácie, svoje vlastné skúsenosti – budeš dopĺňať sám, keď ich začneš používať v praxi.

Z policajného útvaru do biznis miestnosti – a teraz už k tvojim rozhovorom. V ďalších kapitolách nájdeš princípy, ktoré ťa prevedú tlakom, konfliktom aj chvíľami, keď sa bude zdať, že dohoda neexistuje. Poďme na to.

1.1 Kto, prečo, komu, o čom

1.1.1 Kto som

Ako dieťa som na otázku „*Čím chceš byť, keď budeš veľký?*“ odpovedal s absolútnou istotou: „*Žandárom*.“ Nie hrdinom Winnetouom ani žiadnym iným hrdinom z televízie. Žandárom. Od tohto nastavenia viedla celkom istá cesta. Od športovej triedy na strednej škole cez základnú vojenskú službu až k nástupu do policajného zboru.

Nastúpil som. Okamžite som zacítil, že to nie je len práca. Bol to svet, kde malo každé slovo váhu. A každé rozhodnutie mohlo mať následky.

Začínal som ako radový policajt na ulici. Na vyhrotených služobných zákrokoch... v byte, kde plesen porážala ľudskú dôstojnosť a v ktorom sa medzi dvoma opitými manželmi lámali nielen taniere, ale aj dôvera a vzťahy. Až som sa postupne prepracoval do útvaru, ktorý je v bežnej reči nazývaný „kukláči“. Tam som sa naučil, že odvaha nie je absencia strachu. Je to disciplína, ktorá funguje napriek nemu. Neskôr som pôsobil v kriminálnej polícii a napokon v Útvare kontroly Ministerstva vnútra SR.

Medzitým prišla príležitosť, ktorá zmenila môj profesionálny smer – krízové policajné vyjednávanie. Dostal som sa do tímu, ktorý sa nezaoberal len tým, čo sa deje na povrchu, ale hľadal motivácie pod ním. V kombinácii slov, ticha, empatie, odvahy a stratégie.

Keď človek strávi roky v situáciách, kde ide o život, kde slová môžu zabíjať alebo zachraňovať, začne vnímať komunikáciu inak. Do hĺbky. Prestane sa uspokojovať s povrchom. Naučí sa počúvať aj to, čo nebolo povedané.

Po rokoch služby v policajnom zbore, po množstve služobných zákrokov, policajných akcií, krízových komunikácií, krízových intervencií,

posttraumatickej intervenčnej starostlivosti, hádkach, ktoré sa dali zachrániť, som vedel, že táto kompetencia – schopnosť efektívne komunikovať a vyjednávať – nepatrí len do policajnej komunity. Patrí do biznisu, športu, vzťahov a do každodenného života.

A tak som si obliekol nový dres profesionálneho vyjednávača a mentálneho kouča. Zostal som však pri tom istom poslaní: byť pri ľuďoch v kritických chvíľach. Podporovať ich v tom, aby zvládli tlak, našli sebaistotu a dokázali viesť ťažké rozhovory tak, aby z nich vyšli silnejší.

Dnes sprevádzam lídrov, ktorí čelia kľúčovému obchodnému rokovaniu. Trénujem a konzultujem vo firmách, ktoré hľadajú zmysel a hodnotu vo vyjednávaní. Koučujem športovcov, ktorí stoja pred rozhodujúcim zápasom či rozhodnutím.

Mojím cieľom nie je predkladať ti teórie odtrhnuté od reality. Chcem ťa previesť cestou, ktorá vedie z ulice do biznis miestnosti – od zásahovej takestickej vesty k obleku vyjednávača. Z prostredia chaosu k schopnosti zachovať rozvahu.

1.1.2 Prečo vznikla táto kniha

„Ak vojdete, zabijem sa!“

Túto vetu som počul v ten deň niekoľkokrát. Vždy inak vyslovenú. Raz s chladným pokojom, inokedy cez plač, raz s hnevom, inokedy ako odriekavanie modlitby.

Bol to prípad, ktorý na prvý pohľad nevyzeral s potenciálom byť „krízový“. Bývalý IT-čkár. Vzdelaný, introvertný, žil sám. Z ulice ho poznali len ako tichého suseda. No v ten deň sa niečo zásadné udialo. Uzamkol sa vo svojej izbe, zadebnil dvere nábytkom, všetky okná zatemnil, vyhodil poisťky a odmietal komunikovať s kýmkoľvek okrem mŕtvych príbuzných, s ktorými podľa vlastných slov „už má dohodnuté, čo urobí“.

Policajti, ktorí stáli pred dverami, sa na mňa pozerali s otázkami v očiach. Záchranári čakali pripravení na medziposchodí. Príbuzní plakali na chodbe o poschodie nižšie.

A ja som bol ten, kto mal nadviazať spojenie.

S niekým, kto neveril ani svetu, ani sebe.

S niekým, koho najväčším práním nebolo prežiť, kto nehľadal cestu k zajtrajšku, ale únik do (večného) pokoja.

Hmm... Túžba mať a dosiahnuť pokoj je taká silná.

Nebolo to ako vo filme. Neboli tam výstrely, nebolo to dramatické. Bolo to tiché. Dlhé. Vyčerpávajúce. Bolo to vyjednávanie, kde každé slovo malo váhu a každé ticho mohlo byť posledné.

V takýchto chvíľach ti dôjde, že vyjednávanie nie je aréna ega ani súboj argumentov. Je to krehký pokus vkročiť do sveta toho druhého, a pritom nestraťiť pôdu pod nohami vo svojom vlastnom. Ponúknuť most, ktorý možno prejde – a možno sa zrúti. Nie silou, nie chladnou logikou, ale ľudskosťou, odolnosťou a schopnosťou držať s dotýčnou osobou kontakt aj vtedy, keď všetko navôkol naznačuje, že tam už žiadny nie je.

To, čo som si z tejto skúsenosti odniesol, ma neformovalo iba ako vyjednávača. Zmenilo ma to aj ako človeka.

Roky som sa stretával s vrahmi, podvodníkmi, násilníkmi, pedofilmi, recidivistami aj s ľuďmi, ktorí stratili vôľu žiť. Bol som svedkom extrémnych situácií, kde ľudia prišli o veľa – o dôveru, rešpekt, slobodu aj zdravý rozum. A aj pri tých, ktorí tieto hodnoty zobrali druhým.

V týchto extrémnych situáciách som pochopil jednu vec: ak by mojím cieľom bola pomsta za každú vraždu, nespravodlivosť či zúfalstvo, sedel by som už aj ja. To nie je len veta z filmu. To je rukopis mojej školy v policajnom zbore.

Vyjednávač tam nechodí hodnotiť, súdiť či trestať. Ide tam zachraňovať. Aj keď je to náročné, aj keď ho to bolí. A preto moja práca – vtedy aj dnes – stojí na etických princípoch, vysokej morálke a udržateľnosti.

Tiež ma to naučilo, že najvzácnejšou komoditou nie sú peniaze, ale dôvera. Taktika bez etiky nefunguje dlhodobo. A ten, kto odchádza ako víťaz, nie je ten, kto prevälcoval druhého, ale ten, kto si zachoval rešpekt – svoj aj partnerov.

Ako bývalý krízový policajný vyjednávač viem, že každé slovo má váhu. A ako súčasný profesionálny vyjednávač a mentálny kouč vidím, ako veľmi chýba systematické rozvíjanie tejto zručnosti v každodennej praxi.

Preto **prepájam poznatky z krízového policajného vyjednávania, krízovej komunikácie, psychológie, neurovedy a koučovskej praxe do jedného uceleného celku.** Využívam taktické princípy z policajnej praxe aj

zdrojové nástroje z koučingu – pretože aj vo vyjednávaní platí, že sila bez vedomia je slepá.

Táto kniha vznikla ako syntéza:

- praktických skúseností z reálnych krízových situácií,
- odbornej práce s klientmi v biznise, športe a vo verejnom sektore,
- poznatkov z moderných psychologických prístupov a neurovedy,
- reálnych výziev, ktoré denne riešia ľudia vo vzťahoch, v biznise aj krízach.

Namiesto chodby plnej policajtov a osôb demonštrujúcich úmysel samovraždy, sedím dnes pri stole v zasadačke. Namiesto zakliesnených dverí mám pred sebou otvorený laptop a partnerov, ktorí prichádzajú rokovať o zmluvách či stratégiách.

Ten pocit (a základ) však zostal rovnaký. Vzduch je nabitý napätím, neistotou a emóciami. V každej situácii ide o to isté. Rozvaha v chaose. Jasný zámer. Rešpekt voči človeku aj systému. A hlavne schopnosť nestratiť sám seba. Ani keď stojíš oproti nespravodlivosti, klamstvu či tlaku.

Preto vznikla táto kniha.

Aby som odovzdal to, čo sa mi osvedčilo v situáciách, kde išlo o všetko. Pretože ak techniky a princípy dokázali fungovať tam, kde rozhodovalo pár slov medzi životom a smrťou, môžu priniesť pokoj, väčšiu istotu a riešenia aj v biznise, vo vzťahoch či v bežnom živote.

Chcem ti ukázať, že vyjednávanie nie je výsadou policajného tímu ani arénou pre najtvrdších obchodníkov. Je to ľudská schopnosť, ktorú má v sebe každý – a ak ju začneš vedome rozvíjať, môže ti zmeniť spôsob, akým komunikuješ, pracuješ aj žiješ.

1.1.3 Komu je táto kniha určená

Ak si myslíš, že vyjednávanie je o tom, kto vyhrá a kto prehrá, táto kniha ťa pravdepodobne sklame. Víťazstvo vo vyjednávaní má totiž mnoho podôb – niekedy je to dohoda na papieri, inokedy zachovaný vzťah a občas len fakt, že sa rozhovor neskončil rozpadom.

Kniha je určená pre ľudí, ktorí chcú rozumieť tomu, čo sa deje v rozhovoroch pod tlakom. Pre manažérov, podnikateľov, lídrov, obchodníkov či športovcov, ktorí potrebujú zvládať konflikty, čítať jemné signály a tvoriť rešpekt bez toho, aby ničili dôveru.

Je aj pre tých, ktorí možno nikdy nesesedeli pri rokovanom stole, no vyjednávajú každý deň – doma, v rodine, so svojimi deťmi, s partnerom, lekárom, so životom.

Ak hľadáš len rýchle triky, asi tu nenájdeš to, čo chceš. Ak však hľadáš spôsoby, ako byť pevnejší v rozhovoroch, ktoré rozhodujú o výsledkoch, vzťahoch či pocite istoty, táto kniha ti má čo dať.

1.1.4 O čom je táto kniha

Keď sme sa narodili, nikto nám nesľúbil spravodlivý a bezkrízový svet. To, čo však môžeme urobiť, je naučiť sa v ňom vyjednávať tak, aby sme obstáli.

Aby sme vedeli ustáť tlak, nájsť riešenie a nezradiť pritom sami seba.

A o tom to celé je.

Táto kniha je pozvánkou do tejto reality.

Je to kniha o rozhovoroch, ktoré rozhodujú. O chvíľach, keď tlak stúpa a slová vážia viac než zvyčajne. Vychádza z terénu – z krízových zásahov aj z rokovacích miestností – a pretavuje tieto skúsenosti do použiteľných postupov pre prácu, tím, vzťahy aj vlastnú hlavu.

Čakaj príbehy, ktoré ukazujú kontext, a k nim konkrétne kroky: ako sa pripraviť, ako udržať pokoj, ako čítať jemné signály a ako si strážiť hranice, aby dohoda mala hlavu, pätu aj rešpekt. Dôležitou súčasťou je mentálna výbava: schopnosť regulovať emócie, pracovať so strachom a s egom, zachovať smer v chaose a stavať na hodnotách aj v tlaku na výsledok.

Stojí za to ujasniť si, aké druhy vyjednávania vlastne existujú. Oficiálne univerzálne delenie neexistuje, no v odbornej literatúre a tréningoch sa najčastejšie používa toto rozlíšenie:

- **Krízové vyjednávanie** – policajti, FBI, armáda; cieľom je bezpečnosť a zachovanie života.

- **Diplomatické vyjednávanie** – medzištátne rokovania, politika, medzinárodné dohody.
- **Biznisové vyjednávanie** – kontrakty, partnerstvá, mzdy, akvizície.
- **Interné vyjednávanie** – rozhovory vo firme: medzi tímami, kolegami alebo manažérom a zamestnancom.
- **Osobné vyjednávanie** – dohody v rodine, vo vzťahoch, v každodennom živote.

V tejto knihe vychádzam najmä zo skúseností krízového vyjednávanie – tam sa preverujú odolnosť, stratégia a schopnosť regulovať tlak. Tieto princípy však následne prenášam do prostredia biznisu, kde sa nerozhoduje o živote a smrti, ale o dôvere, peniazoch, vzťahoch a budúcnosti.

Kniha stojí na princípoch, ktoré sa osvedčili v najnáročnejších situáciách a prirodzene sa prenášajú do biznis prostredia. Neponúka rýchle triky. Buduje systém: príprava, proces, prítomnosť. Rozvíja zručnosti, ktoré zvyšujú šancu na férové dohody a dlhodobú dôveru – bez potreby tlačiť silou.

Nájdeš tu jazyk vyjednávanie podaný ľudsky: bez póz, s dôrazom na etiku, profesionalitu a udržateľnosť vzťahov. Cieľom je, aby si po každom dôležitom rozhovore odchádzal pevnejší, pokojnejší a s čistým svedomím.

Verím, že táto kniha ti pomôže:

- lepšie porozumieť dynamike vyjednávanie,
- zvládnuť tlak a neistotu s pokojom a prehľadom,
- hlavne – vyjednávať vedome, férovo a profesionálne.

1.2 Ako sa formoval krízový vyjednávač

1.2.1 Šport ako tréning hodnotového systému

Ak mám pomenovať, kde sa začal formovať môj hodnotový systém, nebolo to v škole ani na prednáškach o etike. Bolo to na betóne pred panelákom, v telocvični, na ihriskách, ktoré boli kedysi plné ľudí, lôpt a hlasov. Šport bol po rodičoch mojím ďalším hodnotovým trénerom.

Odmalička som súťažil. So sebou, s kamarátmi, časom, mantinelom, prehrou. Futbal, hokej, volejbal, karate, basketbal... Čokoľvek, kde sa dalo dať gól, ubrániť, posunúť sa. Vyrastal som v dobe, ktorá priala športovým komunitám – boli všade. Na každom kroku tréner, klub, oddiel, zápas. Boli to roky, keď bolo normálne, že si po škole nezapol YouTube, ale obul si si tenisky a bežal na tréning.

A práve v tej každodennosti, ktorá sa nám vtedy zdala samozrejma, sa rodilo niečo (pre mňa) veľké. Vytváral sa systém. Hodnotový. Jasný. Zrozumiteľný. Dnes, s odstupom času, do seba všetko zapadá a ukazuje, že to bol začiatok mojej najdôležitejšej výbavy.

Šport ma naučil, že:

- bez disciplíny niet výsledku, aj keď talentu je plné ihrisko,
- rešpekt si nevynútiš, ale si ho zaslúžiš prístupom,
- prehra neznamená hanbu, ale šancu učiť sa ďalej,
- kolektív funguje len vtedy, keď každý robí svoje a zároveň vníma ostatných,
- autoritu trénera aj tlak súpera treba prijať, nie obchádzať,
- výkon nie je len o číslach, ale aj o tichej práci v pozadí,
- rola v tíme sa mení – raz vedieš, inokedy podporuješ,
- slovo v správnej chvíli môže byť dôležitejšie než gól.

Strednú školu som absolvoval v športovej triede so zameraním na futbal. To znamenalo jedno: ráno výučba, potom tréning, po ňom znova výučba a večer zas tréning. Dni, ktoré mali štruktúru a rytmus. Kde sa už od pätnástich očakával výkon – fyzický, mentálny, tímový.

Šport sa na prvý pohľad spája s kondíciou, no zároveň v sebe nesie neustálu komunikáciu, verbálnu aj neverbálnu. Každý tréning a zápas je vyjednávaním. Niekedy ide o to, či zvládneš ešte jedno kolo, inokedy o to, či uстоjiš faul bez zbytočnej reakcie. A často je to rozhovor so sebou samým – vo chvíľach, keď sa ti nechce, keď prehráš alebo keď čelíš kritike.

Preto vnímam šport ako jednu z najlepších škôl vyjednávania. Nedáva do rúk len techniky, ale rozvíja aj mentálny rámec, v ktorom sa rozhovory odohrávajú a práve ten často zohráva zásadnú úlohu.

Šport vo mne postupne ukázal, že skutočné víťazstvá sa rodia v prvom rade v hlave. Čestnosť, disciplína, rešpekt a vytrvalosť sa v ňom objavovali rovnako prirodzene ako góly či body a časom sa ukázali ako hodnoty, ktoré zvyšujú šancu uspieť aj vo vyjednávaní.

1.2.2 Nástup do policajného zboru

Od detstva som mal v hlave jediný cieľ – stať sa žandárom. Táto predstava prechádzala so mnou celou základnou aj strednou školou. Nepodporovala ju len fascinácia uniformou, ale aj silná príťažlivosť k spravodlivosti, poriadku a ochrane.

Na rodinných oslavách sa dodnes spomína moja detská veta, ktorú som v štyroch rokoch vyslovil s úplnou istotou:

„Ja budem žandárom.“

Keď som ukončil základnú vojenskú službu – čo vtedy bola podmienka pre vstup do policajného zboru, už som neriešil alternatívy. Potreboval som len nájsť vstupné dvere.

Výberové konanie malo viacero vrstiev: psychodiagnostické testy, osobnostné pohovory, fyzické previerky, skúšku zo slovenského jazyka, preverovanie bezúhonnosti, referencie a hodnotenie tzv. povesti o správaní. Otázky sa netýkali iba toho, *čo* viem, ale aj toho, *kto* som.

A práve táto otázka – kto vlastne som – ma v službe sprevádzala celé ďalšie roky.

15. december 1999 je dátum, ktorý mám hlboko zapísaný v pamäti. V ten deň som vstúpil do služobného pomeru príslušníka Policajného zboru Slovenskej republiky. Moje prvé pôsobisko bolo v Obvodnom oddelení Policajného zboru Banská Bystrica, časť Západ.

Tam sa začala nová etapa. Zo sna sa stala zodpovednosť. Objavili sa skutočné prípady, skutoční ľudia a skutočný tlak. Detské „chcem byť“ sa zmenilo na „už som“. Bol to zlom, ktorý oddeľoval inšpiráciu od reality služby.

Toto obdobie sa stalo kľúčovým. Formovalo ma tým, že prinieslo výkon pod tlakom, rozhodovanie v nepohodlí, ovládanie emócií, kontakt s krízou, bolesťou, nespravodlivosťou a rôznorodosťou ľudských príbehov.

Práve vtedy sa začali tvoriť základy mojej vyjednávacej DNA, aj keď som si to ešte neuvedomoval.

1.2.3 Skutočné prípady a prvé strety s realitou

Vo veku 21 rokov som vstúpil do služby s uniformou, so zbraňou a s opaskom, ktorý bol ťažší než skúsenosti, ktoré som si niesol. Každý nováčik čaká na svoj prvý zásah – a ten môj patril k situáciám, ktoré sa nedajú vymazať z pamäti.

Operačný dôstojník ohlásil výjazd na domáce násilie.

„Nič neobvyklé,“ povedal môj skúsený kolega. Pre mňa však prvý kontakt so svetom, ktorý som dovtedy poznal iba z filmov. Vstúpili sme do bytu, kde nebolo nič „filmové“. Žiadne dramatické dialógy. Len smrad, tma, plesň, chaos. Bez elektriny, bez svetla, ale s dvoma krikľavými postavami. Opitý manželský pár. Ona nahá a kričala, že ju manžel bije. On, že ona je blázon a že si to celé vymýšľa. A ja, niekto z normálnej, usporiadanej rodiny, som len stál v strede tej miestnosti a v duchu si povedal:

„Vitaj, Majo. Toto je realita konfliktu. Nahá, hlučná, zapáchajúca, nevypočítateľná, temná realita ľudských problémov.“

Krízová komunikácia v teréne vyzerala inak ako v učebnici. Bez jasnej štruktúry, bez pripravených fráz. Ostávali iba sekundy, v ktorých bolo potrebné reagovať – upokojiť, oddeliť, zistiť, čo sa vlastne deje. A pritom sa nepostaviť ani do roly nepriateľa, ani do polohy pasívneho pozorovateľa.

Moja druhá služba priniesla dopravnú nehodu. Vyrazili sme preveriť oznámenie a auto, ktoré išlo oproti nám, dostalo šmyk na zľadovatej ceste a narazilo priamo do nášho vozidla. Dve služby, dve skúšky.

Pamätám si aj svoju prvú vianočnú službu – 24. decembra. Nastúpil som do nej s radosťou. Ako ten, čo si hovorí: „*Tak, Majo, a toto je tvoj prvý Štedrý večer v uniforme. Uži si to.*“

Lenže Vianoce, ako som ich poznal z rodiny, znamenali ticho, pokoj, vôňu jedla a spoločné chvíle. Policajná služba počas sviatkov však mala inú podobu: bitky, alkohol, výtržnosti. Ľudia pod vplyvom emócií a alkoholu strácali kontrolu nad sebou aj nad svojimi hranicami. A ja som s čelovkou na hlave písal zápisnicu na kapote auta pred panelákom.

Služobné zákroky, preverovanie oznámení, použitie donucovacích prostriedkov, nočné služby a neustály kontakt s ľudskou biedou, zraniteľnosťou či nešťastím. Každá služba sa postupne stala formou tréningu mentálnej odolnosti – bez trénera, rozcvičky či možnosti triedania.

Práve tam, na sídliskách medzi tmavými uličkami a hukotom vysielaciek, sa začala formovať moja schopnosť vnímať seba aj druhých v náročných situáciách. Krízová komunikácia mala často podobu rozhovoru v tmavom byte, kde opitá a dezorientovaná žena hovorila, že nevie, kam ísť, pretože všetko, čo má, je práve ten človek, ktorý jej ubližuje.

Možno to ešte nebolo vyjednávanie v pravom zmysle slova, no už vtedy som sa učil počúvať inak – zachytávať tón hlasu, zámer ukrytý za vetou či strach, ktorý sa skrýval za krikom. Tieto prvé prípady vo mne rezonujú dodnes. Nesú silný odkaz, ktorý sa nedá vymyslieť. Taký odkaz si musí človek odžiť.

1.2.4 Výberové konanie do špecializovaného policajného útvaru

V živote každého človeka sú momenty, ktoré delia čas na *predtým* a *potom*. Pre mňa jedným z takých okamihov bolo výberové konanie do špecializovaného policajného útvaru – Pohotovostného policajného útvaru. Jednotky, kam sa nedostaneš náhodou, šťastím či známostami, ale výlučne vlastným výkonom, tým, čo v tebe naozaj je.

Do výberového konania som vstupoval s jediným cieľom: uspieť. Vnímam som ho ako cestu, na ktorú som sa pripravoval celé roky. A fyzická stránka predstavovala len jednu z častí. Príprava mala komplexný charakter – zahŕňala fyzickú kondíciu, technické zručnosti, streleckú presnosť aj mentálnu pripravenosť. Bola to skutočná „kompletka“.

Pamätám si prsty oblepené leukoplastom. Nie ako ozdobu, ale ako nevyhnutnosť, aby som dokázal pokračovať v tréningu. Konopné lano sa mi vrylo do dlaní aj do pamäti. Jedna z najnáročnejších disciplín bola šplh bez pomoci nôh – výška 6 metrov, limit 6 sekúnd, výlučne silou rúk.

Po lane nasledovali plávanie, beh, posilňovňa, šprinty a ďalšie disciplíny, ktoré neboli otázkou voľby, ale podmienkou. Vrstva za vrstvou sa tak formoval režim – deň za dňom, tréning za tréningom, s disciplínou bez náhrad a výhovoriek. Každý deň som prechádzal cez bolesť s vedomím, že práve tam, kde sa končí komfort, sa začína realita výberu do elitného útvaru.

Výberové konanie malo jasné a prísne pravidlá. Žiadne bodové súčty, žiadne úľavy. Každá disciplína mala svoj presne určený limit. Nesplníš? Končíš.