Programy

Spolupráce a soutěž

Vzdělávací blok zkoumá strategie chování jednotlivců, skupin i států při soutěžení a spolupráci. Skrze tyto strategie nabízí reflektivní pohled do osobního a společenského života. Hlavní aktivitou programového bloku je simulační hra Vězňovo dilema, která slouží jako podkladový materiál pro vysvětlení pojmů win-win a win-lose.

Cíle

- Účastníci a účastnice chápou spolupráci a soutěž jako možné strategie, které lze v různých situacích vědomě volit.
- Účastníci a účastnice přistupují ke spolupráci jako ke strategii, která posiluje vztahy mezi lidmi a skupinami na různých úrovních.
- Účastníci a účastnice rozumějí situacím win-win a win-lose, dokážou vysvětlit rozdíly mezi nimi a ukázat příklady v reálném životě.

Doba trvání

230 minut (bez přestávek)

Věk

14+

Pomůcky

pracovní list pro každého, tabule/flipchart, fixy, 2 hlasovací lístky pro každou skupinu (symbol X, symbol O) – 3x nebo 4x dle počtu skupin, dataprojektor (v případě využití doporučených videí), psací potřeby pro každého, *Záznamová tabulka* – příklad vyplnění (příloha 1), *Tabulka hodnocení* – vytištěná 3x nebo 4x dle počtu skupin (příloha 2), *Možné výsledky* – vytištěná tabulka k vyvěšení (příloha 3)

Kompetence globálního občanství

- Nakládání s konflikty
- Etická odpovědnost a angažovanost

Cíle udržitelného rozvoje

- **16** Mír, spravedlnost a silné instituce
- **17** Partnerství ke splnění cílů

Realizace

Uvedení do tématu (10 minut)

Na začátku uveďte účastníky a účastnice do tématu a krátce představte, čemu se bude setkání věnovat: *Dnes se zaměříme na spolupráci a soutěž. Představíme si je jako možné strategie našeho chování, uvedeme si jejich výhody a nevýhody a přeneseme je do našeho osobního i společenského života. Vysvětlíme si pojmy win-win a win-lose, které ukazují, k jakému výsledku to vede, když spolupracujeme, či soutěžíme. Ukážeme si, zda a jak spolupráce posiluje naše osobní vztahy.*

V průběhu celého bloku je potřeba s účastníky a účastnicemi využívat pracovní list. Rozdejte jim ho.

Moje výhry a prohry (25 minut)

V evokační aktivitě se pracuje s tabulkou v pracovním listu (ukázka tabulky níže). Tu si může vyplnit každý sám nebo lze pracovat ve dvojicích. Sdělte následující instrukce:

- *Podíváme se nyní na to, při jakých příležitostech zažíváte výhry a prohry. Bude se pravděpodobně jednat o situace, které v sobě mají nějakou soutěž, některé dost možná ale i spolupráci.*
- *Do políček tabulky napište jednu nebo dvě odpovědi. Nemusíte vyplnit všechna políčka. Odpovědi se mohou vztahovat ke konkrétním reálným situacím, které jste zažili. Může se jednat také o situace, do nichž se občas dostáváte, ale nepamatujete si přímo konkrétní moment. V případě, že si nevzpomenete na nic ze svého života, můžete si něco vymyslet nebo použít situaci například z filmu.*
- Příklady: *Minulou sezónu jsme ve finále okresního přeboru prohráli* (skupinová prohra). *Občas se sestrou soutěžíme, kdo dřív sní polévku. I když prohraji, tak mě to baví* (vtipná prohra). *S mladším bratrem jsem se přetahoval o skateboard* (zbytečná výhra).
- Jakmile budou tabulky vyplněné, sesbírejte společně odpovědi. Každý dle svého výběru přečte jednu nebo dvě odpovědi, které si napsal. Pokud u některé položky nezazněla ani jedna odpověď, zeptejte se na závěr celé skupiny.
- Na závěr se zeptejte, ve které z těchto situací zúčastnění silně zažívali soutěžení: *Jaké to pro vás bylo? Co vám to přineslo?*
- Poté se stejně zeptejte i na spolupráci: *Jaké to pro vás bylo? Co vám to přineslo?*

Tabulka 1. Ukázka tabulky z pracovního listu

	Výhra	Prohra
Největší		
Poslední		
Skupinová		
Smutná		
Vtipná		
Zbytečná		

Na závěr se zeptejte, ve které z těchto situací zúčastnění silně zažívali soutěžení: *Jaké to pro vás bylo? Co vám to přineslo?*

Poté se stejně zeptejte i na spolupráci: *Jaké to pro vás bylo? Co vám to přineslo?*

Vězňovo dilema – hra (50 minut)

Následující hra demonstruje rozdíl mezi situacemi win-win a win-lose, které jsou v mezilidských i mezinárodních vztazích velmi časté a způsob jejich řešení je velmi odlišný (podrobněji viz infobox). Než tyto pojmy uvedete a vysvětlíte, zahrajte si hru, při které si zúčastnění vyzkoušejí využití různých strategií a jejich důsledků na vlastní kůži. Hru uveďte: *Bavili jsme se o výhodách spolupráce a soutěže. V následující hře budete mít příležitost zažít výhody i nevýhody spolupráce a soutěže na vlastní kůži.*

Vyhraďte si asi 10 minut na přípravu na hru a vysvětlení pravidel.

Příprava:

- Na tabuli si předem překreslete záznamovou tabulku pro zapisování bodů (podle přílohy 1). Ujistěte se, že na ni všichni vidí.
- Rozdělte účastníky a účastnice rovnoměrně do tří nebo čtyř skupinek (nebo je nechte, ať se rozdělí sami). Vyzvěte je, ať si sednou po skupinkách na židle a vymyslí si krátký název, který napíšete k jejich řádku do záznamové tabulky. Skupinky by měly být od sebe dostatečně vzdáleny, aby mohly komunikovat bez možnosti odposlouchávat jinou skupinu.
- Každé skupince dejte dvě hlasovací karty – jednu se symbolem křížku, druhou se symbolem kolečka – a bodovací tabulku, která odpovídá počtu skupinek (příloha 2).

Cíl a délka hry:

- Cílem hry je získat co nejvíce bodů. Vítěz bude odměněn.
- Hra se hraje 10 kol a bude trvat přibližně 20 minut.

Metodická poznámka: Nespecifikujte, kdo má body získat ani jak bude rozdělena cena. Účastníci a účastnice si cíl musejí interpretovat sami. Přesná formulace cíle je velmi důležitá. Vyhněte se formulaci, která by automaticky naváděla k soupeření. Nevhodným příkladem je formulace „vyhraje skupinka, která bude mít nejvíce bodů".

Metodická poznámka: Máte-li dostatek času a chcete-li dát hře větší prostor, můžete ji prodloužit o libovolný počet kol (maximální doporučený počet kol je však 15).

Pravidla hry:

- *Každá skupinka má své „hlasovací karty" – jednu kartu s křížkem, druhou s kolečkem.*
- *Úkolem každé skupinky je dohodnout se, zda bude v daném kole hrát „křížek", nebo „kolečko". Rozhodnutí skupinky představí mluvčí na začátku každého kola tak, že ukáže kartu se symbolem, na kterém se skupina dohodla. Karty všech skupinek se budou vždy ukazovat najednou.*
- *Skupinky v každém kole získávají body podle bodovací tabulky.*
- *Během hry můžete komunikovat jen v rámci své skupinky. Komunikovat s ostatními skupinkami není dovoleno, výjimkou jsou jen komunikační kola označená písmenem „C" v záznamové tabulce – během těchto kol mohou skupinky po dobu dvou minut komunikovat s ostatními. Potom budete mít čas dohodnout se v rámci své skupiny.*
- *Proběhnou také bonusová kola, která jsou v záznamové tabulce vyznačena písmenem „B" a číslem (např. „B3"), přičemž číslo reprezentuje hodnotu, kterou se bude násobit bodový zisk z daného kola. Znak „B3" tedy znamená, že body získané skupinkou v příslušném kole se budou násobit třemi.*

Nechte prostor na dotazy, a pokud je potřeba, vysvětlete nejasnosti. Vyzvěte skupinky, aby si nyní zvolily své „mluvčí", kteří budou obsluhovat hlasovací karty.

Provázejte hrou následujícím způsobem:

- Ohlaste začátek kola. Jako vedoucí hry vždy ohlásíte další kolo a poskytnete prostor pro diskuzi ve skupinkách. Pokud je čas na komunikační kolo, nejprve poskytněte prostor pro diskuzi všech týmů. Tuto diskuzi nemoderujte, jen pohlídejte časový limit jedné minuty. Vaším úkolem během této části hry bude být co nejméně vidět a slyšet. Je dobré dávat krátké a jasné pokyny, které udržují dynamiku hry. Diskuze je na hráčích.
- Doporučené pokyny pro běžné kolo: *Třetí kolo, čas na diskuzi v týmech. Máte jednu minutu. → Zbývá třicet sekund. → Připravte si prosím zvolený symbol. Jste připraveni? → Tři, dva, jedna, TEĎ.*
- Doporučené pokyny pro komunikační kolo + bonus B3: *Sedmé kolo, prostor pro diskuzi mezi týmy. Máte dvě minuty. → Zbývá třicet sekund. → Ukončete diskuzi. → Nyní máte jednu minutu čas na diskuzi ve skupinkách. Nezapomeňte, že body získané v tomto kole se budou násobit třemi. → Připravte si prosím zvolený symbol. Jste připraveni? → Tři, dva, jedna, TEĎ.*
- Nechte proběhnout hlasování.

- Po skončení hlasování si v tabulce hodnocení (příloha 2) najděte řádek, který odpovídá kombinaci zahraných znaků v daném kole. Zaznamenejte kombinaci znaků zahranou v každém kole (např. 3 kroužky, 1 křížek) a body získané každým týmem do záznamové tabulky (viz příloha 1).
- Poté začněte další kolo a dejte prostor pro diskuzi ve skupinkách nebo mezi týmy.
- Tip: Po několika kolech můžete sečíst body a sdělit průběžné výsledky. To dává hrajícím možnost chvíli si odpočinout a můžete tak také stimulovat hru.
- Po 10. kole ukončete hru. Sečtěte všechny body a vyhlaste, která skupinka jich získala nejvíce.

Vězňovo dilema – reflexe (25 minut)

Reflexi veďte jako skupinovou diskuzi. Ptejte se celé skupiny a nechte mluvit jednotlivce. Dbejte na soustředěnou a bezpečnou atmosféru.

Nejprve dejte prostor pro vyjádření emocí, které se během hry nashromáždily:

- *Hra skončila. Jak se vám hrálo? Jaké jsou vaše dojmy, pocity?*

Až poté se věnujte tomu, co se ve hře odehrávalo:

- *Co bylo cílem hry?*
- *Jaká byla vaše strategie? Jak se měnila se v průběhu hry?*
- *Kdybyste hru hráli znovu, použili byste jinou strategii? Jakou?*
- *O čem hra byla? Co vám ukázala?*

Nakonec připomeňte, že zadání hry přesně nespecifikovalo, kdo je vítězem – můžou to být všichni. Zeptejte se skupiny, kdo je tedy podle nich vítězem s nárokem na odměnu:

- *Kdo vyhrál? Jak byste rozdělili odměnu?*
- Dle výsledku diskuze naložte s odměnou.

Win-win a win-lose (60 minut)

Vraťte se ke hře a uveďte, že pro tuto hru křížek představoval „spolupráci", kdežto kolečko „nespolupráci". Byly to dvě možné herní strategie, mezi kterými skupinky volily.

Nyní se můžete podívat, kolik která strategie přinášela bodů. Tabulka v příloze 3 ukazuje ilustrativní bodový výsledek – jak by to dopadlo, kdyby jednotlivé skupinky hrály v každém kole stále dokola stejný symbol (například modrá a červená skupinka hrály každé kolo křížek a žlutá skupinka hrála pokaždé kolečko). Z takto vypočítaného ilustrativního výsledku můžeme vidět, která herní strategie přináší body všem a která je přináší zejména samotné skupince.

- Spolupráce (křížek) přinášela do hry nejvíce plusových bodů. Jedná se o strategii, která je výhodná pro všechny, každý z ní má nějaký profit. Takové řešení nazýváme **win-win**. Nevýhodou této strategie je její náchylnost ke zradě – zahraje-li některá skupinka nespolupráci (kolečko), ostatní dostanou záporné body. Další nevýhodou spolupráce (křížku) je, že zisk pro skupinku není tak vysoký jako zisk ze zrady (kolečka).
- Naopak nespolupráce či zrada (kolečko) přináší samotné skupince, která ji zahrála, nejvíce kladných bodů a ostatním záporné. Takové řešení nazýváme **win-lose**. Je silnou strategií v případě, že chceme porazit ostatní. Nespolupráce se však vyplatí pouze v případě, že jsme jedinou nespolupracující skupinkou.
- Při výběru herní strategie je tedy velmi důležité, jestli chceme ostatní porazit (kompetitivní strategie = soutěžíme = win-lose), nebo zda usilujeme o co nejvíce bodů pro všechny (kooperativní strategie = spolupracujeme = win-win).

Nyní navažte vysvětlením pojmů win-win, win-lose (viz infobox).

- Win-win řešení situace nastává tehdy, když se zúčastněné strany (aktéři) snaží dosáhnout výhry všech, uspokojit potřeby každého z aktérů.
- Win-lose řešení situace je naopak takové, při němž se aktéři snaží porazit ostatní – jejich výhra závisí na prohře druhých.
- V daných situacích pak volíme i jinou strategii jednání: pro dosažení win-win řešení je výhodné spolupracovat s ostatními, naopak pro dosažení win-lose řešení je nespolupráce tou nejvýhodnější strategií.

Pro lepší porozumění nyní zařaďte práci s texty, které popisují možná řešení situací, kdy máme na výběr ze dvou možností – zda budeme směřovat k výsledku dané situace spolupracujícím způsobem (win-win), nebo nespolupracujícím (win-lose).

Účastníci a účastnice se rozdělí do dvojic a přečtou si a poté zpracují jeden z textů (A, nebo B) v pracovním listu. Je nutné, aby polovina dvojic pracovala s textem A a druhá polovina s textem B. Každá dvojice bude mít na práci 20 minut. Během této doby si:

- přečte text a zpracuje úkoly v textu;
- připraví prezentaci svého textu pro jinou dvojici.

Metodická poznámka: Úkol v textu *Win-lose* pracuje s osobními pocity v konfliktní situaci, které budou dvojice prezentovat. Upozorněte všechny, aby si proto zapisovali pouze to, co jsou schopni sdílet s další dvojicí.

Po dokončení vyzvěte dvojice, aby se spojily s další dvojicí, která zpracovala opačný text. Dbejte na to, aby se k sobě nedostali lidé, mezi kterými jsou nějaké konfliktní vztahy. Zadejte limit 15 minut na prezentace obou textů. Při prezentacích jim mohou pomoci podtržená důležitá místa v textu. Každá dvojice tedy bude mít přibližně 5 až 7 minut na shrnutí.

Po 15 minutách dejte skupinkám další 3 minuty, aby vybraly jednu novou nejzásadnější informaci a jednu informaci, o které by se chtěly dozvědět víc. Nakonec spojte všechny dvojice dohromady a sdílejte, co vybraly. Poté můžete na některé otázky odpovědět nebo vyzvat k odpovědi či doplnění ostatní.

Nakonec představte myšlenkový experiment „vězňovo dilema", který ukáže, jak může vypadat situace win-win a win-lose v praxi. Pro názornost můžete překreslit tabulku z infoboxu na tabuli či flipchart. Případně, máte-li více času, přehrajte skupině některé z vysvětlujících videí z YouTube (viz zdroje).

Procvičení řešení win-win a win-lose (30 minut)

Poslední aktivitou je praktické vyzkoušení přeměny situace z win-lose na win-win řešení. Požádejte skupinu, aby se rozdělila do trojic. V případě potřeby může být i jedna nebo dvě čtveřice.

Společně s celou skupinou projděte příklad konfliktu *Situace: kino* v pracovním listu.

- Následně zadejte přibližně 3–5 minut (dle potřeby), během kterých budou mít trojice za úkol vymyslet, jak by situace pokračovala s win-lose řešením a s win-win řešením (pro pobavení můžete přidat i lose-lose řešení).
- Vyzvěte skupinky, aby svá řešení sdílely (všechna nebo jen některá).
- Obdobně pokračujte s druhým konfliktem *Situace: tahák*. Upozorněte, že v pracovním listu jsou i řešení (vzhůru nohama), která by si měli účastníci a účastnice přečíst až po vlastní práci.

Nyní upravte zadání a jako vzorovou situaci vyberte některou z tabulky *Moje výhry a prohry*, případně z tabulky v textu *Win-lose*. Skupinky budou mít za úkol změnit situaci z win-lose na win-win řešení. Tato změna může znamenat novou podobu situace, případně její pokračování novým směrem.

Metodická poznámka: Mělo by se jednat o situaci někoho ze zúčastněných, komu nevadí její sdílení. Situace by neměla být složitá, měl by to být spíše jednoduchý konflikt, který končí win-lose řešením a bude snadné jej změnit na win-win.

Metodická poznámka: Aktivitu je možné realizovat i dramaticky, je-li to pro vaši skupinu vhodný (známý, zajímavý, přínosný) formát. V každém případě nechte hraní pouze na dobrovolnících. Zadání si připraví všechny skupinky a jedna dvojice může představovat herce, kteří dostávají od ostatních skupinek zadání, jak mají situaci zahrát. Herecká dvojice se může (ale nemusí) střídat.

Závěrečná reflexe (30 minut)

Na závěr celé skupině položte otázky a veďte krátkou diskuzi:

- *Co si z toho můžete vzít pro váš osobní život?*
- *Které výhody spolupráce jsou pro vás zásadní? Proč?*
- *Která ze strategií spíše posiluje vztah aktérů situace (například konfliktu)? Proč?*
- *Jakými způsoby můžete měnit svůj pohled ze situace win-lose na win-win?*

Infobox – Soutěžení a hry

Na základě zkušenosti z programu by se mohlo zdát, že soutěže a „hry s prohrou" nemají mít v lidské společnosti místo. Podle některých lidí tomu tak skutečně je. Nyní však žijeme ve světě, kde je soutěž všude kolem nás. A může na nás mít pozitivní vliv:

- je zdrojem zábavy;
- pomáhá nám ukázat naše silné i slabé stránky;
- může nám nahrazovat chybějící sebevědomí v jiných oblastech života (například v jiných soutěžích, kde nejsme úspěšní);
- je hnacím motorem pro zdokonalování atd.

Když se však na všechny tyto charakteristiky podíváme blíže, zjistíme že:

- některé z nich jsou pouze náplasti na problémy, které způsobilo právě soutěžení a chybějící laskavé a bezpečné prostředí kolem nás (soutěž za účelem zvedání sebevědomí; neustálá potřeba vyhrávat, abychom někomu dokázali, že jsme dobří apod.);
- některé charakteristiky lze získat i spoluprací (zábava, hnací motor k seberozvoji atd.).

Pravděpodobně jediným pozitivním a nenahraditelným přínosem soutěžení a „her s prohrou" je jejich zábavnost. Například hra *Člověče, nezlob se!*, při níž by se všichni snažili spolupracovat tak, aby se stejně rychle dostali do domečku, by nejspíš nikoho nebavila. Podobně jako vybíjená, která je ve své podstatě založena na tom, že jedna skupina vyhraje a druhá prohraje.

Pokud v těchto případech přistoupíme na to, že se opravdu jedná jen o hry, budeme-li při nich pečovat o svoje mezilidské vztahy a jejich hlavním cílem bude radost ze společné zábavy, pak může být vše v pořádku. Je rozdíl, když si u stejné hry řekneme „hrajeme si spolu", nebo „hrajeme proti sobě". Patrné je to třeba u vrcholového sportu, kde přehnaná soutěž přináší mimo jiné velký stres a v některých případech i dlouhodobé psychické problémy.

Příklad soutěživého prostředí, které se snaží naplnit zdánlivé přínosy popsané výše, je škola, kde se známkuje. Dostat špatnou známku (nebo jenom horší než ostatní) může být pro některé děti velkou prohrou, která může znamenat ponížení a trest. Být na konci pomyslného žebříčku má celou řadu negativních dopadů, jako je například přiřazená role nešiky nebo nižší postavení mezi ostatními a z toho pramenící nespokojenost a stres. Takové prostředí motivuje k lepším výkonům jen málo a při dlouhodobém neúspěchu přímo odrazuje (*„zase to zkazím", „to nemá cenu"*…). Výhry (v podobě dobrých známek) s sebou přinášejí nepochybně pozitivní emoce, často ale vedou pouze k učení se pro známku (dobrý pocit), nikoli pro chuť něco vědět.

Infobox – Win-win a win-lose

Program je inspirován teorií her – disciplínou aplikované matematiky, která analyzuje strategie řešení možných konfliktních situací a modeluje jednání aktérů. Existuje mnoho strategických her, jež využívají matematiku pro hledání různých řešení situace. Teorie her má využití například v ekonomii, mezinárodní politice nebo psychologii.

Win-win a win-lose jsou pojmy, které můžeme definovat mimo jiné i díky teorii her. V našem případě o nich mluvíme jako o možných řešeních situace, podle toho, jakých výsledků řešení v dané situaci dosahuje. V literatuře se o win-win a win-lose dočtete také jako o strategiích, metodách, hrách, postupech či procesech.

Win-win řešení: Jedná se o takové řešení, při němž výhra jednoho aktéra znamená i výhru druhého. Aktéři se snaží, aby profitovali všichni zúčastnění. V konfliktu to může znamenat, že se dohodneme na řešení, se kterým souhlasí všechny strany. Pojmou-li skupinky hru jako win-win řešení, budou se snažit dosáhnout co největšího celkového součtu (všech skupinek) a spolupráce bude jedinou možnou strategií.

Win-lose řešení: Je to naopak takové řešení situace, kdy výhra jednoho aktéra znamená prohru druhého. V konfliktu může znamenat takové řešení, při němž se aktéři snaží prosadit pouze své zájmy, které jsou buď v rozporu se zájmy ostatních, nebo je zcela přehlížejí. Aktéři nespolupracují.

Existuje i řešení **lose-lose**. V takovém případě není uspokojen ani jeden z aktérů. Namísto usilování o výhru „kdo s koho" se strany dohodnou, že vzájemně sleví ze svých požadavků. Může se tak jednat o hledání kompromisu, ale také například o mstivé chování.

Infobox – Experiment „vězňovo dilema“

Základem hry „vězňovo dilema“ je obecně známý herní mechanismus se stejným názvem. Jeho autory jsou matematikové Merrill M. Flood, Melvin Dresher (oba USA) a Albert W. Tucker (Kanada), kteří tuto strategickou hru představili již v roce 1950. Vězňovo dilema je dodnes standardním modelem spolupráce a konfliktu užívaným v řadě sociálních věd: v psychologii, sociologii, politologii či ekonomii.

Za svůj název vězňovo dilema vděčí následujícímu **myšlenkovému experimentu**: na policejní stanici jsou přivedeny dvě osoby (v teorii her standardně označovány jako Adam a Bob) podezřelé ze spáchání trestného činu. Policie oba zavře do oddělených cel a zahájí vyšetřování. Ukáže se, že vyšetřovatelé mají v ruce pádné důkazy o tom, že za zločin nese vinu daná dvojice, nicméně nedokážou dobře určit, kdo z dvojice zmáčkl pomyslnou spoušť. Oba podezřelí tak čelí dilematu, zda policii vše říct (a tedy zradit svého partnera), nebo spíše zapírat (a s partnerem spolupracovat). Pokud budou oba podezřelí navzájem spolupracovat, nedokáže policie jasně určit pachatele a Adam i Bob dostanou každý pouze dvouletý trest za menší přestupky. Jestliže by ale oba podezřelí zradili, získá policie pádné důkazy proti oběma a každý z dvojice dostane u soudu šestiletý trest. Pokud ovšem Adam spolupracuje, zatímco Bob zradí, bude vina přisouzena pouze Adamovi, který dostane desetiletý trest, zatímco Bob odejde volný. Stejný trest by byl připsán Bobovi, kdyby spolupracoval jen on a zradil Adam. Možné výstupy experimentu shrnuje následující tabulka.

Tabulka 2. Výplatní tabulka vězňova dilematu
Dvojice čísel v každé buňce určuje počet let, jež stráví Adam, respektive Bob ve vězení v závislosti na strategii, kterou oba hráči zvolí při vyšetřování. Záporné číslo vyjadřuje skutečnost, že jde o tzv. negativní užitek; oba hráči tedy usilují o to, aby jejich ztráta byla co nejmenší.

	Bob nic neprozradí (spolupráce)	Bob promluví (zrada)
Adam nic neprozradí (spolupráce)	–2, –2	–10, 0
Adam promluví (zrada)	0, –10	–6, –6

Vězňovo dilema je modelem strategické interakce dvou hráčů, kteří vědí, že jejich zisk, resp. ztráta ve hře jsou dány stejnou měrou jejich strategií i strategií soupeře. V čem spočívá základní dilema hry?

Na jednu stranu můžeme očekávat zradu obou hráčů, neboť tato strategie je od každého z nich z určitého pohledu racionální. Bez ohledu na strategii soupeře totiž zrada vždy přináší individuálně lepší výsledek: při spolupráci Boba získá Adam zradou trest 0 let místo dvou, při zradě Boba potom 6 let místo deseti. Na druhou stranu ovšem vidíme, že vzájemná spolupráce přináší hráčům celkově nejmenší ztráty (v součtu pouze 4 roky), zatímco všechny ostatní možnosti jsou významně horší (10 nebo 12 let). Je tedy otázka, která logika při rozhodování hráčů převáží.

Vězňovo dilema je dodnes významným modelem v řadě sociálních věd. Jaké jsou konkrétní aplikace modelu? V ekonomii je známá tzv. tragédie obecní pastviny: máme **obecní pastvinu**, na kterou chodí pást svá stáda vícero pastevců. Pastvina ovšem není dost velká, aby uživila naráz všechna stáda – tráva nestačí dorůstat. Pokud pastvinu plně využívají všichni, krmí se stáda pouze na zbytcích suché trávy (vzájemná zrada). Aktér se může rozhodnout omezit své užívání, tím se ale nechává okrádat sousedy, kteří společnou pastvinu spásají i za něj. Variantou spolupráce by bylo společné omezení užívání tak, aby měla tráva dost času dorůst.

Další zajímavé strategické hry (modely) jsou Bitva pohlaví (známá také jako Bach nebo Stravinsky), Hlava, nebo orel či Lov jelena. Více se dozvíte v publikaci *Základy teorie her* (viz zdroje).

Metodická podpora

Soutěžení ve skupině

Může se stát, že nastavení vaší skupiny a vzájemné vztahy mohou být silně soutěživé. V takovém případě může být téma soutěže a spolupráce pro některé účastníky a účastnice nebo i pro celou skupinu velmi živé. Nastavení dynamiky skupiny, soutěživé prostředí a podpora skupinové spolupráce jsou témata, jež umějí velmi kvalitně zpracovat metody zážitkové pedagogiky či kooperativního učení. V případě zájmu o tyto přístupy je možné oslovit některou z organizací, jež se specializuje právě na zážitkovou pedagogiku a nabízí kurzy na míru (např. Prázdninová škola Lipnice). Můžete také využít odbornou literaturu (např. časopis *Gymnasion*) a materiály v rozšiřujících zdrojích.

Tipy pro další práci

Spolupráce vs. soutěž – osobní rovina

Zaměřte se na osobní rovinu možných strategií chování – na spolupráci a soutěž. Rozdělte účastníky a účastnice rovnoměrně do skupinek po čtyřech. Vychází-li na některou skupinku více či méně lidí, nevadí.

Metodická poznámka: Je také možné ponechat původní skupinky z předchozí hry. Pokud jste však při hře zaznamenali rivalitu a případně následnou tenzi ve skupině, tuto variantu nevolte.

Nyní zadejte polovině skupin úkol na 10 minut: *Vyberte si ve skupině situaci někoho z vás, při níž se spolupracovalo. Zjistěte, zda zúčastněné strany usilovaly o win-win, nebo win-lose řešení. Sepište výhody a nevýhody spolupráce.*

- Druhé polovině zadejte stejný úkol, avšak se soutěží.

Mezitím si připravte na tabuli dva prázdné T-grafy – jeden pro výhody a nevýhody spolupráce, druhý pro soutěž. Nahoru na flipchart/tabuli zapište otázku: *Jaké vás napadají výhody a nevýhody spolupráce/soutěže?* Pod otázkou rozdělte plochu na dvě poloviny – na jednu pak spolu se skupinou pište výhody, na druhou nevýhody (obrázek 1). Na závěr celé skupině položte otázky a veďte krátkou diskuzi:

- *Co si z toho můžete vzít pro váš osobní život?*
- *Které výhody spolupráce jsou pro vás zásadní? Proč?*
- *Která ze strategií spíše posiluje vztah aktérů situace (například konfliktu)? Proč?*

Soutěž

Výhody	Nevýhody
motivace k nejlepšímu výsledku	*prohra*
výhra	*kazí vztahy*
zábava	*může vést k agresi*
známe toho nejlepšího, tu nejlepší	*rozděluje na lepší a horší (např. ve sportu)*

Spolupráce

Výhody	Nevýhody
víc hlav víc ví	*někteří nemusejí pracovat*
je sranda	*ztráta jedinečnosti (výherce)*
více se poznáme	*menší motivace něco dělat*
nesoupeříme	*možné dohady*
pomáháme si	*společný nepřítel (spolupracujeme, abychom soutěžili)*
všichni se zlepšujeme	
výsledek je dílem všech	

Obrázek 1. Příklad záznamu T-grafu ke spolupráci a soutěži

Spolupráce vs. soutěž – světové fenomény spojené se soutěží a spoluprací

Nyní pozornost skupiny přesuňte ke globální rovině zmiňovaných strategií. Všichni dostanou text *Světové fenomény* (příloha 4). Každá skupinka si vybere jeden z fenoménů a zpracuje jej dle zadání.

Metodická poznámka: Každý z fenoménů by měl být zastoupen alespoň v jedné skupině. Pokud je skupin méně než textů, rozdělte je na menší skupinky. Případně vynechte fenomény v tomto pořadí: open-source model, ekonomika sdílení.

Nechte 10 minut na přečtení textu a prodiskutování otázek:

- *O kterou strategii se jedná? Proč?*
- *Jak by mohla vypadat situace s použitím opačné strategie?*
- *Která strategie je z vašeho pohledu pro daný příklad lepší? Proč?*

Poté celé skupině popište obsah jednotlivých textů. U každého vysvětleného fenoménu nechte příslušnou skupinku představit poznatky z jejich diskuze (zvolená strategie, stručný popis opačné situace a porovnání strategií). V případě nejasností či chybných odpovědí reagujte. Správné odpovědi na první otázku jsou:

- klimatická změna: win-lose; soutěž
- open-source model („otevřený software"): win-win; spolupráce
- zbrojení a bezpečnostní dilema: win-lose; soutěž
- ekonomika sdílení: win-win; spolupráce
- družstevnictví: win-win; spolupráce

Metodická poznámka: Vybídněte k přečtení zbylých textů a zpracování úkolů v pracovních listech. Může se jednat o samostatnou práci na doma nebo o rozšiřující aktivitu do výuky.

Metodická poznámka: Pro ilustraci globální roviny spolupráce a soutěže lze zvolit i jiné fenomény, které chcete skupině představit. Použijte takové fenomény, na nichž lze dobře ukázat probíranou teorii. Vzhledem k současnému nastavení lidských společenství je příkladů soutěže dostatek (globální a tržní ekonomika, konkurenční prostředí, současný volební systém, sport atd.). U spolupráce je příkladů méně a může být diskutabilní, zda se opravdu jedná výhradně o spolupráci. Může to být například věda a výzkum, rozvojová spolupráce, autorská licence Creative Commons apod.

Text Soutěžení ve společnosti

Jako rozšíření programu můžete dát účastníkům a účastnicím přečíst a zpracovat text *Soutěžení a hry* v příloze 5. S textem se pracuje metodou I.N.S.E.R.T., kdy již při prvním čtení zaznamenáváme symboly:

√ Fajfkou označujeme informace, která je pro nás známá.
– Minusem označujeme informace, které jsou v rozporu s tím, co víme.
\+ Plusem označujeme informace, které jsou pro nás nové.
? Otazníkem označujeme informace, kterým nerozumíme nebo o nich chceme vědět více.

O zaznačených pasážích poté zúčastnění ve dvojicích diskutují, můžete zařadit i společné sdílení nejdůležitějších postřehů.

Text krátce shrnuje všeobecně vnímané pozitivní přínosy soutěže, které dále konfrontuje s možností, že by je šlo získat i jinak než soutěží, případně že vůbec nemusejí být potřeba. Text vychází z knihy *No contest: the case against competition* od Alfieho Kohna.

Evoluce důvěry

Internetová aplikace (aktivita) *Evoluce důvěry* ukazuje teorii her z pohledu jejich aktérů a herních strategií. Právě herní strategie (naše chování, jednání) velmi zásadně ovlivňují prostředí, v němž žijeme. Zjednodušeně řečeno, když budeme více soutěžit, budeme vytvářet soutěživé prostředí, které spolupráci silně znevýhodňuje. Naopak pokud budeme spolupracovat, prostředí se stane vhodným právě pro tuto strategii. Aplikace také ukazuje, že důvěra mezi lidmi je základním kamenem pro vytvoření spolupracujícího (win-win) prostředí a že zdrojem nedůvěry (a win-lose prostředí) velmi často bývá nedorozumění a nízká schopnost odpouštět.

Aplikaci najdete online v češtině pod následujícím odkazem: https://nextghost.github.io/trust. Můžete ji projít společně s celou skupinou nebo s ní nechat každého pracovat individuálně.

Páka

Jedná se o známou lidovou hru, kterou lze využít jako evokaci před probíráním tématu soutěže a spolupráce (například i místo aktivity *Vězňovo dilema*).

Instrukce: Bude se hrát na dvě kola. První kolo má běžná pravidla, druhé kolo bude mít upravené bodování (tuto informaci však zatím nesdělujte). Hru uveďte následovně: *Nyní se podíváme na výhru a prohru v praxi. Zahrajeme si známou lidovou hru páka. Budeme hrát na dvě kola. Vaším úkolem v prvním kole je získat co nejvíce bodů za 5 minut. Bod získáte tím způsobem, že někoho vyzvete na páku a vyhrajete.*

Přečtěte pravidla páky a promítněte je či vyvěste (příloha 5) na viditelné místo. Pravidla by měla být čitelná pro celou skupinu.

Pravidla páky

- *Musíte sedět proti sobě.*
- *Ruce se musejí pevně držet, lokty zůstávají stále na stole.*
- *Bod dostane ten, jehož hřbet ruky se nedotkne stolu.*
- *Druhou rukou se můžete přidržovat stolu.*

Kolo stopujte (5 minut) a po jeho ukončení každý sdělí svůj bodový stav. Můžete to udělat pomocí vyvolávání čísel: zeptáte se, kdo má určitý počet bodů (počty výher), a všichni s daným počtem se přihlásí.

Pro druhé kolo sdělte následující instrukce: *Nyní budeme hrát druhé kolo. Páka má stejná pravidla jako v prvním kole* (můžete si je znovu přečíst). *Druhé kolo však bude trvat pouze 3 minuty a vaším úkolem je zpětinásobit váš osobní počet bodů z prvního kola. Kdo měl v minulém kole například 3 body, potřebuje nyní 15. Avšak pozor – ten, kdo měl nulu, nyní potřebuje 5 bodů (tedy stejně jako ten, kdo měl jeden bod).*

Kolo opět stopujte (3 minuty) a po jeho ukončení se zeptejte, komu se podařilo splnit zadání pětinásobku bodů. V případě, že se to někomu podařilo, zeptejte se, jak toho dosáhl. Následně vysvětlete, jakým způsobem bylo možné zpětinásobit počet bodů z prvního kola:

Zpětinásobení bodů bylo možné změnou strategie ze soutěžení na spolupráci. Dle zadaných pravidel páky nebylo nutné se zdlouhavě přetlačovat. Mohli jste se předem dohodnout na jednoduchém pohybu doleva a doprava (vždy za jeden bod pro jednu i druhou stranu). Tímto spolupracujícím způsobem lze během velmi krátké doby získat hodně bodů.

Metodická poznámka: Dbejte zvýšené opatrnosti při zadávání instrukcí a čtení pravidel. Je důležitá jejich přesná formulace, aby nepodněcovala k soutěživosti a přetlačování. Vyhněte se slovům: výhra, prohra, výherce, přetlačování, soutěž, souboj, síla. Hru je možné zadat pouze tím, že přečtete zde uvedené instrukce a pravidla. Vyhněte se také názorné ukázce páky.

Nyní začněte se skupinovou reflexí (ideálně v kruhu). Nejprve dejte prostor pro uvolnění emocí například těmito otázkami:

- *Jak vám je po této aktivitě? (Jak se cítíte?)*
- *Popište, co se dělo.*
- *Nastaly nějaké vypjaté situace?*

Pokračujte dále ve skupinové reflexi následujícími otázkami:

- *Napadlo vás, že se může spolupracovat? Proč vás to napadlo/nenapadlo?*
- *Jaké výhody a nevýhody mělo soutěžení? Případně jaké výhody a nevýhody měla spolupráce?*
- *Proč jste se automaticky naladili na soutěž?*
- *V jakých případech se toto automatické soutěžení odehrává podobně?*

Absolutní a relativní zisk

Situace win-win a win-lose je možné ještě doplnit dvěma pojmy z ekonomie: absolutními a relativními zisky. Můžete tak program propojit s dalšími obory či předměty výuky. Pojmy jsou vhodné k aplikaci na globální fenomény a dobře použitelné i vzhledem k povaze hry vězňovo dilema, které je orientované na propočítávání a získávání bodů (zisky).

Absolutní zisk: primárním cílem skupiny je získat co nejvíce bodů bez ohledu na ostatní skupiny (nezáleží, zda ostatní získávají více, či méně bodů). Jediným zájmem je jejich konečný (absolutní) výsledek. Oproti situaci win-win jde v absolutním zisku pouze o výsledek dané skupiny – není zde snaha o zisk všech.

Relativní zisk: skupina se snaží porazit ostatní. Potřebuje získat více bodů než ostatní (plusové body), nebo ztratit méně bodů než ostatní (minusové body). Z pohledu relativního zisku může být pomyslnou výhrou i záporný součet bodů, je-li tento finální součet bližší nule než u ostatních skupin. Skupina v takovém případě pojímá hru kompetitivně a zrada je velmi silnou a bezpečnou strategií, neboť zaručuje, že ji soupeřící skupiny nikdy nepředstihnou. Rozdíl mezi relativním ziskem a situací win-lose je v podstatě pouze v terminologii.

Zdroje

Použité zdroje

- 10 tipů pro změnu: Sdílená ekonomika. *Smart Cities* [online]. 2013, No. 1 [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/01-13/10-tipu-pro-zmenu-sdilena-ekonomika.
- Bezpečnostní dilema. In: *Wikipedie* [online]. 10. 3. 2013 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD_dilema; ověřeno z primárních zdrojů.
- FRÜHBAUEROVÁ, Petra, STEJSKAL, Ondřej, ed. *Moje cesta ke světu: Portfolio globálního vzdělávání.* Brno: NaZemi, 2017.
- HÁJEK, Martin. Psychologie soutěžení. In: *Vedeme.cz* [online]. 14. 4. 2012 [cit. 17. 2. 2020]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/44-konkurence-kooperace-individualismus/521-psychologie-soutezeni.html.
- HAVLOVÁ, Jaroslava. Software s otevřeným zdrojovým kódem. *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy* (TDKIV) [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct & doc_number=000013968 & local_base=KTD.
- HRUBANOVÁ, Kristýna, PAVLÍČKOVÁ, Martina, ed. *Buzola: příručka globálního rozvojového vzdělávání nejen pro volný čas*. Brno: NaZemi, 2011.
- JOHANISOVÁ, Naďa. *Lokalizací proti supermarketům?* [online]. [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: http://wwwold.ekovesnicky.cz/alterekonom/lokalizaci_proti_supermarketum.html.
- JOHANISOVÁ, Naďa. Solidární ekonomika jako cesta k udržitelnosti: případ České republiky (1. část). *Kulturní noviny* [online]. 2015 [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: http://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatelske-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2015/48-2015/solidarni-ekonomika-jako-cesta-k-udrzitelnosti-pripad-ceske-republiky-(1.cast).
- KOHN, Alfie. *No contest: the case against competition*. Boston: Houghton Mifflin, 1992.
- Kolektiv autorů Sharebrary. *Ekonomika sdílení nejen pro knihovny a knihovníky: Jak vykročit do éry sdílení a užít si ji naplno* [online]. Sharebrary, 2013 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: http://eknihy.knihovna.cz/static/files/ekonomika-sdileni.pdf.
- LAVIČKA, Václav, KAČER, Jan. Třetina globálních výdajů na zbrojení připadá na USA. Čína své skutečné výdaje tají. *Hospodářské noviny* [online]. 6. 5. 2019 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: https://infografiky.ihned.cz/vyzbrojovani/r~ef491c746ff911e9819e0cc47ab5f122.
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Pařížská dohoda* [online]. [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda.
- Nová dohoda START. In: *Wikipedie* [online]. 5. 11. 2019 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Nov%C3%A1_dohoda_START; ověřeno z primárních zdrojů.
- OPEN SOURCE INITIATIVE. *The Open Source Definition* [online]. 22. 3. 2007 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: https://opensource.org/docs/osd.
- Otevřený software. In: *Wikipedie* [online]. 9. 10. 2019 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Otev%C5%99en%C3%BD_software; ověřeno z primárních zdrojů.
- POLITIKA Z. Zbraně a mír. *YouTube* [online]. 10. 4. 2018 [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=Zydle2QLfDM.
- RUTOVÁ, Nina. Archiv metod. *Respekt nebolí* [online]. [cit. 26. 2. 2018]. Dostupné z: http://www.respektneboli.eu/pedagogove/archiv-metod.
- Srovnání emisí skleníkových plynů. *Fakta o klimatu* [online]. [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: https://faktaoklimatu.cz/infografiky/emise-vybrane-staty.
- STANĚK, Rostislav. *Základy teorie her* [online]. [cit. 6. 10. 2019]. Dostupné z: https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2015/BPE_ZATH/um/46757137/ZATH.pdf?studium=611038.

- STEELOVÁ, Jeannie L., MEREDITH, Kurtis S., TEMPLE, Charles, WALTER, Scott. *Příručka III: Další strategie k rozvíjení kritického myšlení.* Praha: Kritické myšlení, 2007.
- VRBOVÁ, Zuzana. CAE: Evropské státy jsou pozadu s plněním cílů stanovených Pařížskou dohodou. *oEnergetice.cz* [online]. 27. 6. 2018 [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: https://oenergetice.cz/zivotni-prostredi/cae-evropske-staty-jsou-pozadu-plnenim-cilu-stanovenych-parizskou-dohodou.

Rozšiřující zdroje

- HOUDEK, Petr. *Teorie her a jednání lidí. Logika versus psychologie* [online]. 14. 2. 2008. Dostupné z: https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2008/cislo-2/teorie-her-jednani-lidi.html.
- JIRÁSEK, Ivo. *Zážitková pedagogika*. Praha: Portál, 2019.
- KASÍKOVÁ, Hana. *Kooperativní učení: aby to fungovalo…* [online]. 3. 10. 2011. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/13897/kooperativni-uceni-aby-to-fungovalo-.html.
- KASÍKOVÁ, Hana. *Učíme (se) spolupráci spoluprací.* Kladno: ASIS, 2009.
- SOCIALSQUARE. What is Open Source explained in LEGO. *YouTube* [online]. 7. 3. 2014. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=a8fHgx9mE5U.

Doporučené zdroje

- BEDNAŘÍK, Aleš. *Riešenie konfliktov, kapitola Spolupráca a súperenie.* Bratislava: PDCS, 2001.
- POVAŽAN, Peter. Teória hier – Väzňova dilema. *YouTube* [online]. 25. 10. 2016. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=6ipsmaFRwmg.

Pracovní listy

Spolupráce a soutěž

V životě se dostáváme do nejrůznějších situací. Ať už se jedná o konfliktní, nebo nekonfliktní situaci, můžeme ji řešit různými způsoby – buď tak, abychom byli spokojeni pouze my samotní, nebo i ostatní lidé, jichž se situace týká. Můžeme se učit spolupracovat a hledat řešení přínosná pro všechny. Díky tomu se zlepší vztahy mezi lidmi, naše zájmy budou vyslyšeny a nebudeme rozlišovat, zda jsme vyhráli, nebo prohráli. Vyhrát totiž mohou všichni, a přitom se ani nemusí soutěžit.

Klíčová slova: výhra, prohra, win-win, win-lose, spolupráce, soutěž

Moje výhry a prohry

Úkol: Do každého políčka v tabulce napiš jednu nebo dvě odpovědi. Nemusíš vyplnit všechna políčka. Odpovědi se mohou vztahovat ke konkrétním reálným situacím, které jsi zažil/a. Může se jednat také o situace, do nichž se občas dostáváš, ale nepamatuješ si konkrétní událost. V případě, že si nevzpomeneš na nic ze svého života, můžeš si něco vymyslet nebo použít třeba situaci z filmu.

Příklady:

- Skupinová prohra: Minulou sezónu jsme ve finále okresního přeboru prohráli.
- Vtipná prohra: Občas se sestrou soutěžíme, kdo dřív sní polévku. I když prohraji, tak mě to baví.
- Zbytečná výhra: S mladším bratrem jsem se přetahoval o skateboard.

	Výhra	**Prohra**
Největší		
Poslední		
Skupinová		
Smutná		
Vtipná		
Zbytečná		

A

Win-win

Slovníček pojmů

Win-win a win-lose: Pojmy win-win a win-lose bývají chápány jako strategie, hry, situace apod. My o nich mluvíme jako o řešeních s nějakým výsledkem.

Win-win je takové řešení situace, v němž výhra jedné osoby znamená i výhru druhé osoby. Obě strany se snaží spolupracovat k vzájemné spokojenosti. Hlavním cílem takovéto spolupráce může být zájem o pozitivní vztahy mezi lidmi. Výhra jednoho neznamená prohru druhého – jako to často bývá například ve sportu.

V konfliktu může win-win znamenat, že s dohodnutým řešením souhlasí obě strany – vyhrály tak obě strany, všichni jsou spokojení a nikdo neprohrál.

Příklad win-win situace:
Rodina se dohaduje, zda jet na dovolenou k moři, nebo do hor. Win-win řešení může znamenat, že celá rodina pojede na místo, kde jsou hory i moře kousek od sebe.

Úkol: Jaké další konfliktní situace a win-win řešení tě napadají?

Konfliktní situace	Win-win řešení

Víš, že...

… příkladem win-win řešení nekonfliktní situace může být například sdílení nebo vzájemné půjčování věcí s rodinou či přáteli? Sníží se tak pořizovací cena a náklady za údržbu (hry, lyže, auto, bydlení apod.).

… příkladem win-win řešení nekonfliktní situace může být i dobrovolnická práce? Dobrovolníkům taková práce přináší pracovní zkušenosti, nové dovednosti a znalosti nebo příjemný pobyt na atraktivním místě. Druhá strana zase získá pomocníky, kterým nemusí platit mzdu.

… ve hře *Dát, či nedát* může být win-win řešení takové, že se před každou výměnou dvojice dohodne, co je pro ně v tu chvíli nejvýhodnější, a to doopravdy splní?

Existují i řešení, která mohou zdánlivě vypadat jako win-win, avšak přínosná jsou pouze pro jednu stranu. Ta může dokonce tvrdit, že jiné řešení neexistuje.

Příklady zdánlivého řešení win-win:

- Manipulace: *„Pustím tě ven až do večera jedině tehdy, když budeš mít uklizeno v pokoji. Buď ráda, budeš mít uklizeno, a ještě budeš do večera venku.“*
- Vydírání: *„Dáš mi opsat domácí úkol a já na tebe neřeknu, že jsi zapomněl učebnici.“*
- Zneužití postavení: *Nemáš dostatečnou praxi. Zaměstnám tě, ale budu ti platit místo inzerovaných 80 Kč/hod. pouze 50 Kč/hod.*

B

Win-lose

Slovníček pojmů
Win-win a win-lose: Pojmy win-win a win-lose bývají chápány jako strategie, hry, situace apod. My o nich mluvíme jako o řešeních s nějakým výsledkem.

Win-lose je takové řešení situace, v němž výhra jedné strany znamená prohru druhé strany. Upřednostníme vlastní výhru a vlastní zájmy před výhrou a zájmy druhé strany, aniž bychom společně hledali cestu, jak vyřešit situaci ke spokojenosti všech. Řešení win-lose oslabuje vztahy mezi lidmi a poražené straně přináší negativní emoce (jsme naštvaní, zklamaní, smutní…).

Příklady win-lose situací:
- Zneužití dominantního postavení: *„Je mi jedno, že máte v sobotu rodinnou oslavu. Pokud nepřijdeš na brigádu, tak už nemusíš chodit vůbec."*
- Neochota hledat jiná řešení: *„Já vím, že máte s družinou večerní program, ale já si tu deskovou hru stejně půjčím. Mám na to právo, protože jsem si to zapsal do kalendáře dřív. A už se o tom nechci bavit."*
- Bezdůvodné soutěže: *„Dáme si závod na kole. Kdo prohraje, tomu budeme dva dny říkat Květoslav Lůzr."*

Mnoho situací win-lose lze změnit na win-win. Je k tomu však nutná ochota spolupracovat na oboustranně výhodném řešení. Někdy to může trvat dlouho a stojí to hodně práce, ale výsledkem jsou vztahy, kde lidé neprohrávají, jejich potřeby jsou naplněny a všichni jsou spokojení.

Úkol: Jaké konfliktní situace a win-lose řešení jsi zažil/a? Jak ses cítil/a?

Konfliktní situace	Win-lose řešení	Mé pocity

Co tě napadá, když se podíváš na všechny své vypsané pocity u win-lose řešení?

Víš, že...
… existují i situace **lose-lose**? V takovém případě není uspokojena ani jedna strana. Může se jednat například o složité a dlouhotrvající konflikty v rodině.

… některá řešení, o kterých rozhodla třetí strana konfliktu na základě zákona (nebo třeba školního řádu), mohou být lose-lose? Většinou je uložen nějaký trest, který je zbytečný, pachateli ani oběti nic nepřináší, nebo dokonce ubližuje oběti.

Vězňovo dilema – od experimentu ke hře

Slovníček pojmů

Strategie: Z pohledu této lekce můžeme strategii definovat jako sadu možností, jak se lze v konkrétní situaci zachovat. Spolupráci a soutěž je tedy možné chápat jako strategii, kterou si pro danou situaci volíme. Často se tak děje nevědomky. Můžeme to ale trénovat a volit spolupráci, nebo soutěž vědomě.

Základem hry „vězňovo dilema" je obecně známý herní mechanismus se stejným názvem. Jeho autory jsou matematikové Merrill M. Flood, Melvin Dresher (oba USA) a Albert W. Tucker (Kanada), kteří tuto strategickou hru představili již v roce 1950. Vězňovo dilema je dodnes standardním modelem spolupráce a konfliktu užívaným v řadě sociálních věd: v psychologii, sociologii, politologii či ekonomii.

Za svůj název vězňovo dilema vděčí následujícímu **myšlenkovému experimentu**: na policejní stanici jsou přivedeny dvě osoby (v teorii her standardně označované jako Adam a Bob) podezřelé ze spáchání trestného činu. Policie oba zavře do oddělených cel a zahájí vyšetřování. Ukáže se, že vyšetřovatelé mají v ruce pádné důkazy o tom, že za zločin nese vinu daná dvojice, nicméně nedokážou dobře určit, kdo z dvojice zmáčkl pomyslnou spoušť. Oba podezřelí tak čelí dilematu, zda policii vše říct (a tedy zradit svého partnera), nebo spíše zapírat (a s partnerem spolupracovat). Pokud budou oba podezřelí navzájem spolupracovat, nedokáže policie jasně určit pachatele a Adam i Bob dostanou každý pouze dvouletý trest za menší přestupky. Jestliže by ale oba podezřelí zradili, získá policie pádné důkazy proti oběma a každý z dvojice dostane u soudu šestiletý trest. Pokud ovšem Adam spolupracuje, zatímco Bob zradí, bude vina přisouzena pouze Adamovi, který dostane desetiletý trest, zatímco Bob odejde volný. Stejný trest by byl připsán Bobovi, kdyby spolupracoval jen on a zradil Adam. Možné výstupy experimentu shrnuje následující tabulka.

Tabulka 3. Výplatní tabulka vězňova dilematu

Dvojice (záporných) čísel v každé buňce určuje počet let, jež stráví Adam i Bob ve vězení v závislosti na strategii, kterou oba hráči zvolí při vyšetřování. Oba hráči usilují o to, aby jejich ztráta byla co nejmenší.

	Bob nic neprozradí (spolupráce)	Bob promluví (zrada)
Adam nic neprozradí (spolupráce)	–2, –2	–10, 0
Adam promluví (zrada)	0, –10	–6, –6

Úkol: Napiš, jaký výsledek Adamovy a Bobovy situace (součet let ve vězení) se dá obecně považovat:

za nejhorší …… *let celkem*

za nejlepší …… *let celkem*

Úkol: Zodpověz otázky:

Jak by ses zachoval/a, kdybys byl/a na Adamově nebo Bobově místě?

……

……

……

……

Zažil/a jsi někdy situaci, kdy jsi sám/sama musel/a takto taktizovat? Při jaké příležitosti? Jaké to bylo?

.....

.....

.....

.....

Víš, že...

… vězňovo dilema je modelem strategické interakce dvou hráčů, kteří vědí, že jejich zisk, resp. ztráta ve hře jsou dány stejnou měrou jejich strategií i strategií soupeře?

… existuje několik dalších podobných strategických her (modelů), například Bitva pohlaví, Hlava, nebo orel a Lov jelena?

Situace: kino

Úkol: Zde je příklad konfliktní situace. Zkus vymyslet nějaká win-win a win-lose řešení (případně i lose-lose). Na příklady možného řešení se podívej až potom, co zkusíš vymyslet nějaké vlastní.

Aha, to se mi ale nelíbí, nechci, abys přišla tak pozdě.

Prostě potom ještě někam jdeme.

Počkej, to mi nějak časově nevychází, nevím, proč bys měla dojít takto pozdě.

Za chvíli je odpolední promítání v kině. Jdu tam s kamarádkami a přijdu asi v 8 hodin.

Možná řešení situace

Win-win

Dcera: A co se ti na tom nelíbí? Že přijdu pozdě, nebo že nevíš, kdy a kde budu?
Matka: No, řada bych vědělа, kde a s kým budeš po tom kině. Protože už bude tma a nechci se o tebe bát.
Dcera: Domluvili jsme se s Katkou a Bárou, že po kině půjdeme ještě někam na čaj. Nevíme kam, chceme se rozhodnout až potom.
Matka: Dobře, když budeš dostupná na telefonu, tak je to pro mě v pořádku.
Dcera: Jasně, budu, po kině si zapnu vyzvánění.
Matka: Dobře.

Win-lose

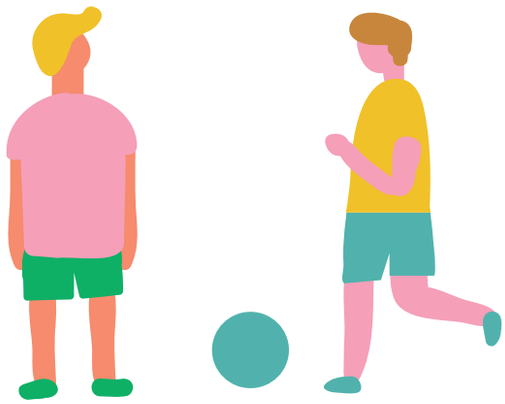
Dcera: A proč bych nemohla dojít v 8? Všechno mám hotové, takže nevidím důvod, proč bych měla jít po kině hned domů.
Matka: Hele, kino končí v šest a kolem sedmé je už tma. Takže budeš do tmy doma.
Dcera: My chtěli jít ještě někam na čaj.
Matka: Tak si dáš čaj jindy nebo doma. Víc se mi už o tom nechce bavit.
Dcera: Hm, no jo no.

Win = matka nebude mít strach, kde dcera je. Samozřejmě se ale jedná o nepřijemnou situaci, jež ve své podstatě žádnou výhrou není.

Situace: tahák

Úkol: Zde je příklad konfliktní situace. Zkus vymyslet nějaká win-win a win-lose řešení (případně i lose-lose). Na příklady možného řešení se podívej až potom, co zkusíš vymyslet nějaké vlastní.

Robine, zítra máme psát tu písemku z matiky, mohl bys mi pak poslat tahák s odpověďmi?



Nic ti posílat nebudu, nechci mít z toho průšvih, promiň.

Možná řešení situace

Win-win

Petr: Aha, jasně, to chápu. A neměl bys dneska odpoledne čas? Potřeboval bych s tou matikou trochu pomoct.
Robin: Mám čas jedině hned po škole, asi dvě hodiny.
Petr: Super! Kdybys chtěl, tak ti zas můžu s něčím jiným příště pomoct já.
Robin: To nemusíš. Aspoň si to s tebou zopakuju. Stejně jsem si to chtěl ještě projít a takto si to zapamatuju ještě líp.
Petr: Tak dobře. A pokud chceš, můžu alespoň všude říkat, že jsi mě doučoval. To by se ti mohlo hodit, získáš zkušenosti a třeba by sis tím mohl časem přivydělat.

Win-lose

Petr: Aha, no já jsem slyšel, že se ti líbí Monika. Já jsem jí ten tahák chtěl potom poslat, víš? Tak to jí asi moc nepotěšíš, že kvůli tobě bude mít špatnou známku.
Robin: Hm, já si teda nemyslím, že to bude přičítat mně.
Petr: Tak to záleží na tom, jak jí to řekneš, když s ní dneska půjdu ze školy.
Robin: Ach jo, no tak dobře, já ti to teda pošlu.

Lose-lose

Petr: Aha, hm, tak díky za nic.
Robin: Hele, děkovat mi nemusíš. Já jen nechci dostat zbytečnou kouli.
Petr: Chtěl jsem ti nabídnout nějakou jinou pomoc na oplátku, ale nic no.
Robin: Jo, já nic nepotřebuju.

Robin sice tak trochu vyhrál, protože nebude u písemky rušen, nicméně za cenu toho, že je mezi nimi nevyřešený konflikt, a navíc nemá nabídku žádné další pomoci z Petrovy strany.

Závěrečné ohlédnutí

Co si z lekce můžu vzít pro svůj osobní život?

……

……

……

……

……

……

……

Jakými způsoby mohu měnit svůj pohled ze situace win-lose na win-win?

……

……

……

……

……

……

……

……

Jaké kroky udělám, až budu příště řešit nějaký konflikt?

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

Příloha 1

Záznamová tabulka

Příklad vyplněné záznamové tabulky

Kolo Skupina	1	2	3 C	4 B2	5	6 C B2	7	8	9 C	10 B3
Modrá	O –1	O –1	X –1	O –1	X +1	X –6	X –3	X –6	X –2	X –3
Zelená	O –1	O –1	O +3	O –1	X +1	X –6	O +1	O +2	O +2	O +1
Červená	O –1	O –1	X –1	O –1	X +1	O +6	O +1	O +2	X –2	O +1
Žlutá	O –1	O –1	X –1	O –1	X +1	O +6	O +1	O +2	O +2	O +1

Příloha 2 – Tabulka hodnocení

Bodovací tabulka pro hru se čtyřmi skupinami

Hlasování				Body	
Zahraná kombinace				X	O
X	X	X	X	+1	
X	X	X	O	–1	+3
X	X	O	O	–2	–3
X	O	O	O	–3	–2
O	O	O	O		–1

Bodovací tabulka pro hru se třemi skupinami

Hlasování			Body	
Zahraná kombinace			X	O
X	X	X	+1	
X	X	O	–1	+2
X	O	O	–2	–2
O	O	O		–1

Příloha 3

Možné výsledky

Tabulka ilustrativních výsledků tří skupin

	Nejlepší možný výsledek skupiny	Součet bodů všech skupin
Úplná spolupráce (všechny hrají X)	+14	+42
Úplná nespolupráce (všechny hrají O)	–14	–42
Jedna nespolupráce (jedna hraje O, ostatní X)	+28	0
Dvě nespolupráce (dvě hrají O, ostatní X)	–28	–84

Tabulka ilustrativních výsledků čtyř skupin

	Nejlepší možný výsledek skupiny	Součet bodů všech skupin
Úplná spolupráce (všechny hrají X)	+14	+56
Úplná nespolupráce (všechny hrají O)	–14	–56
Jedna nespolupráce (jedna hraje O, ostatní X)	+42	0
Dvě/tři nespolupráce (dvě/tři hrají O, ostatní X)	–28	–140/–126

Příloha 4 – Světové fenomény

Klimatická změna

Významným a vědecky prokázaným problémem dnešní doby je antropocenní (člověkem ovlivněná) změna klimatu. Je způsobena zejména vypouštěním nadměrného množství skleníkových plynů do atmosféry (např. oxid uhličitý, metan, oxid dusný atd.). Hlavní roli ve vypouštění skleníkových plynů hraje:

- spalování černého uhlí, ropy a zemního plynu (průmysl, energetika, doprava);
- odlesňování (stromy mění CO_2 na kyslík, s jejich úbytkem ztrácíme schopnost snižovat jeho množství);
- intenzivní chov hospodářských zvířat (ty produkují velké množství metanu);
- a další.

Všechny ze zmíněných příčin jsou z hlediska ekonomiky velmi výhodné. Průmysl, energetika, lesní těžba i chov dobytka produkují finanční zisky a jsou součástí současné lidské společnosti, jež je orientovaná na ekonomický růst. Omezení a regulace ke zmírnění zmíněných příčin dostává firmy a státy do konkurenční nevýhody oproti firmám a státům, které žádná omezení a regulace nemají (nebo je nepřijímají či porušují). Příkladem nefunkční spolupráce je Pařížská dohoda z roku 2015, kterou podepsalo 195 států, avšak většina z nich neplní stanovené závazky a některé země z dohody odstupují (např. USA v roce 2017 oznámily odstoupení od dohody a od té doby probíhá vyjednávání o lepších podmínkách pro tuto zemi).

Zdroje:

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Pařížská dohoda* [online]. [cit. 8. 10. 2019].
Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda.

Srovnání emisí skleníkových plynů. In: *Fakta o klimatu* [online]. [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: https://faktaoklimatu.cz/infografiky/emise-vybrane-staty.

VRBOVÁ, Zuzana. CAE: Evropské státy jsou pozadu s plněním cílů stanovených Pařížskou dohodou. *oEnergetice.cz* [online].
27. 6. 2018 [cit. 8. 10. 2019].
Dostupné z: https://oenergetice.cz/zivotni-prostredi/cae-evropske-staty-jsou-pozadu-plnenim-cilu-stanovenych-parizskou-dohodou.

Příloha 4 – Světové fenomény

Družstevnictví

Družstvo je právní subjekt, který sdružuje lidi se společným (většinou obchodním) záměrem, jenž je postaven na vzájemných vztazích, pomoci a spolupráci každého člena družstva. Často bývají vázána k danému místu, které chtějí zlepšovat – mají tedy lokální charakter s etickým záměrem.

Základním rysem družstev je důraz na spolupráci a na demokratické rozhodování. Již samotná organizační struktura družstva podporuje vztah k určité lokalitě a brání spekulaci i tlaku na růst za každou cenu. Na rozdíl od obchodních společností, u nichž se právo rozhodovat řídí množstvím peněz, které dotyčný do podniku vložil, platí v družstvu demokratické pravidlo „jeden člen, jeden hlas". Spojují tedy ziskovost a solidaritu, a přinášejí tak do podnikání hodnotu, která v něm obyčejně roli nehraje. Často vznikají díky snaze posílit svoji komunitu a vytvořit ochranný štít proti vlivu korporací.

V České republice mají družstva bohatou historii a možná i dobrou budoucnost. Zejména v posledních letech roste počet lidí, kteří začínají vidět družstvo jako smysluplnou alternativu vůči konvenčnímu podnikání vzhledem k jeho demokratické struktuře i etické dimenzi. V současnosti je českých družstev opět přes 15 000.

Zdroje:

JOHANISOVÁ, Naďa. *Lokalizací proti supermarketům?* [online]. [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: http://wwwold.ekovesnicky.cz/alterekonom/lokalizaci_proti_supermarketum.html.

JOHANISOVÁ, Naďa. Solidární ekonomika jako cesta k udržitelnosti: případ České republiky (1. část). *Kulturní noviny* [online]. 2015 [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: http://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatelske-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2015/48-2015/solidarni-ekonomika-jako-cesta-k-udrzitelnosti-pripad-ceske-republiky-(1.cast).

Příloha 4 – Světové fenomény

Zbrojení a bezpečnostní dilema

Zbrojení tvoří průměrně 2,5 % HDP. Představuje velkou environmentální zátěž (vzhledem ke spotřebě surovin, energie na výrobu a provoz atd.) a může být nástrojem zastrašování a utlačování. Zbraně na jednu stranu stát chrání před potenciálním útočníkem, na stranu druhou se ale jedná o využívání značných prostředků, které by mohly být použity jinde či vůbec nevyužity. Ve chvíli, kdy státy disponují válečnou kapacitou a nemají mezi sebou stabilní bezpečnostní vztahy, se mohou vzájemně ocitnout v tzv. bezpečnostním dilematu. V takové situaci i defenzivní politika (například uzavírání spojenectví s dalšími státy) může být druhým státem chápána jako ohrožení. V případě, že bezpečnostní dilema není vyřešeno, může dojít k eskalaci konfliktů a k závodu ve zbrojení.

Příkladem závodu ve zbrojení je studená válka USA a SSSR z let 1947–1991. Při závodu ve zbrojení strany investují extrémní množství prostředků právě do zbrojního průmyslu se záměrem „zvítězit", zvýšit svou vyjednávací pozici nebo zastrašit nepřítele. Nedůvěra mezi stranami je natolik vysoká, že lze v každém deeskalujícím kroku očekávat zradu a prosazení vlastních zájmů, což brzdí samotný proces smíření (odzbrojení). Je známo, že pro obě strany byla studená válka finančně velmi zatěžující a z pohledu lidského společenství naprosto zbytečná. V případě vzájemné důvěry a kompletního odzbrojení by totiž žádný ze států nemusel zbytečně investovat takto vysoké náklady a těžit tolik nerostných surovin.

Příkladem „dobré" praxe může být smlouva o nešíření jaderných zbraní, která zavazuje podepsané země k a) nešíření jaderných zbraní (u těch zemí, které je již vlastní); b) vzdání se jejich výroby či získání (u těch zemí, které je nevlastní). Dalším příkladem jsou smlouvy START, jež zavazovaly a zavazují USA a Ruskou federaci snížit počet jaderných zbraní na dohodnutý počet.

Zdroje:

Bezpečnostní dilema. In: *Wikipedie* [online]. 10. 3. 2013 [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bezpe%C4%8Dnostn%C3%AD_dilema; ověřeno z primárních zdrojů.

LAVIČKA, Václav, KAČER, Jan. Třetina globálních výdajů na zbrojení připadá na USA. Čína své skutečné výdaje tají. *Hospodářské noviny* [online]. 6. 5. 2019 [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: https://infografiky.ihned.cz/vyzbrojovani/r~ef491c746ff911e9819e0cc47ab5f122.

Nová dohoda START. In: *Wikipedie* [online]. 5. 11. 2019 [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Nov%C3%A1_dohoda_START; ověřeno z primárních zdrojů.

POLITIKA Z. Zbraně a mír. *YouTube* [online]. 10. 4. 2018 [cit. 8. 10. 2019].
Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=Zydle2QLfDM.

Příloha 4 – Světové fenomény

Ekonomika sdílení

Ekonomika sdílení je novým společenským trendem, kterým lidé a různé organizace reagují na sociální problémy primárně způsobené velkými nadnárodními subjekty a současnou orientací k materialismu a spotřebě jednotlivce. Stále přibývají organizace a systémy, které umožňují sdílet nabytý majetek se sousedy a potřebnými, a tím na jedné straně snižovat potřebu konzumovat, a na druhé straně přirozeně a mnohdy nenákladně řešit potřeby lidí. Tento trend je v západních státech na významném vzestupu, v České republice se pomalu rozvíjí.

Od půjčování věcí (Library of Things) přes open-source programy (Linux) až po ubytování cizího člověka (CouchSurfing) mění ekonomika sdílení způsob, jakým se chováme, konzumujeme, hledáme nové možnosti a rozhodujeme se o našich závazcích. Tento jev se netýká jen získání legálního přístupu k nejnovějším filmům či novým vozům, jedná se také o vytvoření nového modelu obchodování jednotlivců, smysluplných obchodních vztahů a pocitu důvěry mezi zapojenými lidmi. Na druhou stranu je třeba upozornit, že některé firmy a lidé se na tomto modelu snaží vydělat a vyhnout se placení daní (viz např. známý Uber nebo Airbnb).

Pokud však praxe sdílené ekonomiky není primárně zaměřena na zisk, podporuje sociální udržitelnost a ekonomickou soběstačnost lidí, kteří se chtějí podělit o to, co vlastní. Vytváří se tak činorodé a samostatné organizace – komunity, které vědí, co chtějí, a aktivně získávají finanční i jiné prostředky k realizaci svých cílů. Tento koncept také podporuje udržitelnost životního prostředí tím, že používané výrobky fungují déle a nevyhazují se, ale opravují, čímž se snižuje množství odpadu.

Zdroje:

10 tipů pro změnu: Sdílená ekonomika. *Smart Cities* [online]. 2013, No. 1 [cit. 8. 10. 2019]. Dostupné z: http://www.scmagazine.cz/casopis/01-13/10-tipu-pro-zmenu-sdilena-ekonomika.

Kolektiv autorů Sharebrary. *Ekonomika sdílení nejen pro knihovny a knihovníky: Jak vykročit do éry sdílení a užít si ji naplno* [online]. Sharebrary, 2013 [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z: http://eknihy.knihovna.cz/static/files/ekonomika-sdileni.pdf.

Příloha 4 – Světové fenomény

Open-source model („otevřený software“)

Open-source je decentralizovaný model vývoje softwaru počítačů či mobilních telefonů, který podporuje otevřenou spolupráci. Jedná se o program, ve kterém je zdrojový kód k dispozici široké veřejnosti k použití nebo úpravě z původního designu softwaru. Úspěšné open-source programy se neustále vyvíjejí, programátorská komunita tvoří nové verze programu a nabízí je veřejně k použití. Tvůrci a tvůrkyně softwaru většinou nevyužívají tržní modely prodeje, namísto toho jsou otevřeni finančním darům od spokojených uživatelů a uživatelek (neplatí vždy). V závislosti na licenčních podmínkách daného softwaru jej mohou ostatní stahovat, případně i upravovat a znovu publikovat zpět do komunity.

Příkladem může být:

- počítačový operační systém Linux;
- Wikipedie a systém MediaWiki;
- chatovací aplikace Signal;
- grafické studio Gimp 2.

Výhody těchto systémů většinou plynou z komunitní spolupráce různých tvůrců. Software tak má většinou rychle opravené chyby, existuje množství různých variant softwaru, nepodléhá zájmům velkých korporací (přeprodej osobních informací, obchodní triky…). Nevýhody mohou plynout z minoritního zastoupení v uživatelské veřejnosti (málo uživatelů a uživatelek daného softwaru) a z omezené kapacity finančních i lidských zdrojů ze strany tvůrců (některé programy technologicky zaostávají).

Zdroje:

HAVLOVÁ, Jaroslava. Software s otevřeným zdrojovým kódem. *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003 [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct & doc_number=000013968 & local_base=KTD.

OPEN SOURCE INITIATIVE. *The Open Source Definition* [online]. 22. 3. 2007 [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: https://opensource.org/docs/osd.

Otevřený software. In: *Wikipedie* [online]. 9. 10. 2019 [cit. 31. 10. 2019].
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Otev%C5%99en%C3%BD_software; ověřeno z primárních zdrojů.

Příloha 5

Pravidla páky

Musíte sedět proti sobě.

Ruce se musejí pevně držet, lokty zůstávají stále na stole.

Bod dostane ten, jehož hřbet ruky se nedotkne stolu.

Druhou rukou se můžete přidržovat stolu.

Konflikt jako příležitost

Autorský tým: Adam Čajka, Petra Frühbauerová, Eliška Hanzlová, Martin Jestřábek, Eva Malířová, Ondřej Stejskal

Sazba a grafická úprava: Filip Hauser
Korektury: Lucie Krejčí

Vytvořilo NaZemi, z. s.

NAZEMI

Naší vizí je společnost, která přiznává právo na důstojný život všem. Společnost, jež chápe globální propojenost světa a vnímá svoji odpovědnost za dlouhodobou udržitelnost života na Zemi. Společnost reflektující vzájemnou závislost lidí, míst, ekonomik a přírody ve svém jednání. Společnost solidární a otevřená novým myšlenkám a představivosti, že jiný svět je dosažitelný.

Naší cestou je…

TRANSFORMATIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, které je nástrojem hluboké společenské změny, reflektuje současné problémy a vede k hledání jejich řešení.

DŮSTOJNÁ PRÁCE prospívající člověku i jeho okolí, vykonávaná z vlastní vůle a s plným vědomím jejího dopadu.

FUNGOVÁNÍ ORGANIZACÍ založené na důvěře a spolupráci, které lidem umožňuje rozhodovat o jejich práci a pomáhá jim naplňovat jejich potřeby.

ODPOVĚDNÁ SPOTŘEBA pevně spjatá s odpovědnou výrobou, reagující na zhoršující se stav světa.

NERŮST a změna ekonomického systému, jež umožní uspokojit potřeby všech s respektem k limitům planety.

www.nazemi.cz