

APERITIV

INSPIRATIVNÍ ČASOPIS

Aperta

ROZHOVOR

ROBERT SKLENÁŘ

HRY NA TALÍŘI

str. 20

TŘI OBLÍBENÉ
HRY VE VYJEDNÁVÁNÍ

str. 14

PŘIJĎTE SI HRÁT,
BUDETE ZÁŘIT!

str. 18

SVĚT JAKO

str. 22

HRA





GENERACE MILLENNIALS

NOMÁDI BEZ MAPY A KOMPASU?

Cílem workshopu je zprostředkovat účastníkům nové zkušenosti a pohledy na vedení a řízení generačně rozrůzněných týmů. Účastník po absolvování workshopu lépe rozumí motivacím nastupující generace „millennials“ a je vybaven nápady a technikami, jak propojovat lidi ve svém týmu.

VÝSLEDEK A UŽITEK PRO ÚČASTNÍKA ŠKOLENÍ

- Umí pracovat s hodnotami a prioritami různých generací.
- Je si vědom, že výsledky jeho práce s lidmi jsou zásadně ovlivněny jeho postoji k nim.
- Je vybaven tipy k tomu, jak tvořit spolupracující generačně rozrůzněné týmy.

PRO manažery,
vedoucí týmů,
HR specialisty

Rozsah
2 DNY

PRIORITY A HODNOTY GENERACE Y, Z A X

- Generační turbulence – výhledy do budoucna
- Očekávání „Y, Z a X“
- Past vzájemné nejistoty a obvyklé (špatné) reakce na ni

NOVÉ VÝZVY PRO ROLI MANAŽERA V SOUVISLOSTI S NÁSTUPEM „MILLENNIALS“ ANEB ŠÉF, PRO NĚHOŽ CHCI PRACOVAT

- Proměna role a autority
- Tradiční pojetí manažerské moci – jazyk, kterému nové generace nerozumí
- Permanentní získávání – nový jazyk vedení a udržení

PRINCIPY FUNKČNÍ MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE ANEB TÝM, JEHOŽ CHCI BÝT SOUČÁSTÍ

- Podmínky k hluboké spolupráci nutné
- Tvorba heart attack pro spolupráci
- Spolupráce jako záměrné udržování balance

ZÁSADY VZÁJEMNÉ KOMUNIKACE

- Sladěné a nesladěné jazyky týmovosti
- 5 způsobů, jak spolu hovořit

SEBEMOTIVAČNÍ ZÁVĚR

- Analýza zisků a užitků
- Formulace přínosů a závazků do praxe

KONTAKTUJTE NÁS

- **Michaela Sůvová**, Key Account Manager
- ☎ +420 723 122 186 ✉ m.suvova@aperta.cz

Aperta, s.r.o.

Lužická 1157/30, 460 01 Liberec

www.aperta.cz

Aperta

OBSAH

Rozhovor: HoRolezEc Jarda Kupr	4
Kouzlo únikových her	7
Hraniční porucha společnosti	8
Kritické myšlení	10
Průvodce na cestě budoucností vzdělávání nejen v ČSOB	12
Tři oblíbené hry ve vyjednávání	14
Apertí hra: Staň se skvělým leaderem!	16
Přijďte si hrát, budete zářit!	18
Rozhovor: Hry na talíři	20
Svět jako hra	22
Stačí málo, aby se úsměv dostavil	24
Rozhovor: Game studies	26
Představujeme: Alena Čechová	29
Pojďte pane, budeme si hrát!	30
Tipy na hry	31



A je to tady. Nové číslo Aperitivu. Upřímně, byla to bitka se s článkem prosadit. Nápady jen sršely, takže věřím, čtenáři, že dostáváš opravdu to nejlepší. Ono se není co divit. Hry a hraní je téma takřka všudypřítomné. Doba nás vyloženě nabádá k hraní si. To je samé: užijete si života, naučte se odpočívat, neberte ten svět tak vážně.

Člověk, aby se dnes skoro styděl, že pracuje, nebo že ho něco trápí. Jenže hraní a hraní si není jen téma dětské radosti, přirozenosti, odvázanosti se, blbnutí. Děti i dospělí mnohem více hrají na něco. Princeznou to začíná, Supermanem pokračuje a končí to u ... Na hrách je nejzajímavější, že málokdy jsou pro jednoho hráče. Většinou potřebujete spoluhráče a skoro vždycky publikum. Hra na princeznu prostě potřebuje prince, Superman zloducha, manažer podřízené, hra na chytráka blbečky, hra na oběť zase tyrana. Hra nás učí, jak se dobře vypořádávat s životem i se sebou. Také jak manipulovat s tím vším. To je třeba podotknout.

Mám rád písničku od Petra Spáleného Hráč. Než bych ji tu celou přepisoval, pustte si ji. Je v ní všechno. Dám ti, milý čtenáři, z ní jen malou návnadu: „Šťěstí má svou cenu, kterou držíš ve svých dlaních, kdybys malou chvíli pustil, zač bys potom stál“. Tak hodně dobrého čtení. Hra se slovy a myšlenkami v novém Aperitivu právě začíná.

Oldřich Kvasnička
lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.



HOROLEZEC JARDA KUPR



Foto archiv Jaroslava Kupra

Jarda Kupr je prostě fajn člověk. Učí na katedře Tělesné výchovy a sportu na Technické univerzitě v Liberci, vede horolezecký oddíl. Známe se díky skautingu, a jak známo, přátelství uzavřená ve skautu jsou pevná a trvalá. Tak spolu přátelí i naše rodiny. Jardu uznávám za mnohé a zároveň mnohé, co umí a dělá, já neumím vůbec. Ačkoliv se často dotkl velkých výšin, je pořád nohama na zemi a obdivuhodně normální. Sám sebe nazývá horským turistou, no je zkrátka skromný a slušný chlapec.

Hory mě fascinují od malička.

Jardo, jaké jsi měl léto?

Vynikající.

Aha. Nešlo by to trochu rozvést?

Preferuješ odpovědi celou větou, vid'?

Ano, prosím.

Prostě vynikající. A to proto, že jsme ho strávili skoro celé jako rodina spolu. Vlastně asi poprvé za můj dosavadní skoro čtyřicetiletý život.

Podle čeho si vybíráš, kam pojedete na dovolenou?

Vše se odvíjí od toho, že mám velmi tolerantní ženu. Společně sdílíme vášeň pro hory v jakékoli podobě, ať už v letní, nebo zimní, to je nám vlastně jedno. Takže tam

směřujeme naše prázdninové cesty, do horského prostředí. A zkusíme k tomu vést i naše děti. Je to taková trochu úchylka, co?

Ne, právě o té úchylce já chci mluvit. Jak se kluk z Polabí dostane k horám, horolezectví?

Slovo horolezec je zavádějící. Pravdou je, že hory mám ale rád od malička. Díky vysoké škole jsem se přestěhoval do Liberce, teď bydlím v Jablonci. Tím se mi vlastně zkrátila dojezdová vzdálenost a dostupnost hor, za což jsem velmi rád. Jak ti teď přemýšlím, asi mě víc začínají lákat zimní hory.

Kdybys zůstal v Poděbradech, bylo by to jinak? Asi by sis hory pořád hledal a za nimi jezdil, co?

Hledal, ale... Díky tomu přestěhování, díky mé ženě, díky mé profesi, mám na hory

čas ve volném čase, ale i pracovně. Hory mě fascinují od malička. Ty vysoké. Čím dál a výš, tím lépe. V Poděbradech to zní líp, že lezu po horách, než tady v Liberci (smích).

Co bylo tvoje nejdál a nevyšší?

Jee. Nejvyšší a nejdál bylo v roce 2015 v Číně, kdy jsme s kamarádem vylezli horu Muztag Ata. Nebo spíš jsme měli tu kliku, že jsme se dostali na vrchol. 7 546 metrů. Je to hrozně zajímavá oblast. Leží na okraji pouště Taklamakan nedaleko hranic s Tádžikistánem. Byla to cenná zkušenost, ještě o to víc, že jsme ten kopec sjeli na lyžích. Skloubilo to dohromady pobyt v horách a lyže, které mám fakt hodně rád. Všechno si sedlo, klika byl i můj parták Jirka.



čili z druhého výškového tábora, byli jsme tam jenom sami dva. Kopec byl náš. To bylo úžasné.

Jaký je to pocit?

Na jednu stranu strašně euforický, že ten kopec máš pro sebe. Na druhou stranu děsivý, že ti nikdo nepomůže, kdyby něco.

Kde byli ti ostatní?

V základním táboře. Měli jiné předpovědi. Neriskli to. Ale jak ses ptala na tu hru... Jo, byla nebezpečná. Když jsme stáli na vrcholu, strašně se zkazilo počasí. My jsme se otáčeli, jeli dolů na lyžích, že to prostě vzdáváme. To počasí bylo takové, že jsme vůbec nevěděli, jak se dostaneme dolů. V jednu chvíli jsme si mysleli, že jsme utrhli lavinu. Bylo to změnou počasí. Tam jsem si říkal, na zlomek vteřiny mi hlavou prolétlo, že je to v pytlí.

To vás muselo šíleně mrzet, že jste se nedostali na vrchol (teda aspoň jste si to v ten okamžik mysleli).

V té chvíli mi to bylo jedno. Velké unikum byl parták Jirka. V daný okamžik jsme se zastavili, mrkli na sebe, beze slov, a bylo jasné, že jdeme zpátky. Nebylo potřeba se dlouho rozhodovat, to bylo hned. Vrátili jsme se do výškového tábora podle navigace, kde jsme měli natrasovanou naši výstupovou cestu. Asi tisíc metrů dolů, než se otevřely mraky. Přijeli jsme do C2, výškového tábora, s tím, že pokus byl neúspěšný. Každý s Jirkou jsme šli spát do jiného stanu. Potřebovali jsme se oddělit a být každý sám se sebou. Hory jsou neskutečně fyzicky náročné. To není jednorázový výkon, to je jak Tour de France. Tři neděle bojuješ systematicky o nějaký cíl, předchází tomu velké obětování. Jak říká Dina Štěrbová (bývalá československá horelzeckyně, která zdolala dvě osmitisícovky, poznámka na okraj): „Míra obětování se je přímo úměrná míře radosti“.

S tím asi dost souzníš?

Naprosto. Tehdy jsem odjížděl, nechal doma rok a půl starou dceru, ženu, která byla těhotná, dodělával jsem PhD., měl jsem odevzdanou disertační práci, ale neměl ji obhájenou, neměl prodlouženou smlouvu v práci, tak v té situaci já odjel. Ještě jsem prakticky vytuneloval rodinné úspory. Moje tolerantní žena Klára mi vlastně umožnila tam odjet. Věděla, že to je můj dětský sen, který jsem si strašně chtěl splnit. Taký věděla, že když nepojedu, že to se mnou bude k nevydržení.

Klára je briliant, říkám ti to pořád. Ale zpátky k sestupu. Tam se dělo co?

Změna počasí byla strašně rychlá. Totální s.ačky. Mlha, difúzní světlo, nevidíš pod lyže, bylo vidět tak na tři metry, vítr, našťáší moc nemrzlo, nebyla velká zima. Je to ohromná hora a ty musíš trefit ten správný směr, kudy jsi vyšla. Když jsme se vraceli, vůbec jsme neviděli naše výstupové cesty. Vrátili jsme se do C2. Jo, ještě řeknu, že i nahoru jsme šli dost odvážně, vynechali jsme

“
Člověk je hravej...
my chlapi ještě asi
o něco víc.

Téma našeho časopisu je Hry. Tak mě napadá. Hrál jsi někdy v horách nebezpečnou hru?

No! Z mého pohledu jsou hry základním projevem lidského chování. Člověk je hravej... my chlapi ještě asi o něco víc. Pohyb v horách je vlastně hra se vším pozitivním i negativním. Na ty hory nelezeš proto, že bys nějak prospěla lidstvu, je to čistě sobecký, pro mnoho lidí nepochopitelný tvůj cíl, sen. Když po tom toužíš, a to já toužil od dětství, měl jsem x neúspěšných pokusů v horách, tak to, že se to v Číně povedlo, byla obrovská satisfakce. Ani tam to nebylo jednoduché. V okamžiku, kdy jsme stáli na vrcholu, jsme nevěděli, že na vrcholu jsme. To jsme zjistili až po tom. Hrozně se totiž zkazilo počasí na vršku.

Na horách je vždycky subjektivní i objektivní nebezpečí. To subjektivní můžeš nějak minimalizovat, na to objektivní se můžeš nachystat, teoreticky, ale nikdy to nejde vyloučit. Určité riziko a nebezpečí, že se něco může stát, tam je vždycky. Na druhou stranu, když pojedáš po D1, je to to samé.

Nám se povedlo, že když jsme se o ten vrchol pokoušeli, byli jsme na kopci sami. Protože jsme měli předpověď od Aleny Zárybnické, které nikdo nevěřil. My jsme to riskli. V okamžiku, kdy jsme na kopec úto-

“
Čím víc víš, tím
větší máš respekt.

třetí výškový tábor. Z C2 jsme šli rovnou na vrchol. Byli jsme rychlí, dobře aklimatizovaní, fyzicky dobře připravení. No, vrátili jsme se do C2, předtím ještě stresy, zda jsme neutrhli lavinu... Najednou v tom táboře ti to dojde. Psychický dojezd. Strávili jsme krušnou noc. Zažil jsem fakt divný asi desetiminutový stav, mozkový průjem. Který jsem nikdy do té doby, ani po tom, nezažil.



Strašně emočně náročné. Jirka vedle ve stanu měl to samé, ale to jsme si řekli až ráno.

Co se při tom „průjmu“ vyplavilo?

Všechno se vyplavilo. Pocit radosti, že jsi dole (i když ještě zbývala cesta úplně dolů), našťvanost, že to asi nedopadlo, uvědomění si všeho toho obětování, co všechno jsem před cestou obětoval, a přitom to nevyšlo. Zajímavé asi je, že když se tohle vyplavilo, tak zavládl mír.

Je fajn sehnat podobného psychopata, jako jsi ty sám.

Pořád jste si ale mysleli, že jste vrcholu nedosáhli...

Dostali jsme se dolů do base campu, kde jsme naši GPS půjčili kamarádům, co šli dva, tři dny po nás. Oni se na vrchol dostali, v úplně totožném počasí. Dostali se tam jen díky naší navigaci, kde měli natrasovanou cestu nahoru i dolů. Přijeli dolů a říkali: „Chlapi, co jste dělali, vy jste tam byli!“. No ale my to neviděli. Je tam kamenná mohyla, byli jsme fakt pár metrů od ní. Takže já třeba nemám vrcholovou fotku.

A dělá to člověk pro to?

Nedělá. Ale podle mě je důležité mít vrcholovou fotku. Protože fotka ti umožní zastavit čas. Jasně, vzpomínky ti nikdo nevezme, můžou ale časem vyblednout, přebít se jinými. Ale fotka z vrcholu ti to zase připomene. Jednu takovou z jiné sedmiapůltisícovky mám. Mám na ni omrzlý obličej, ale vždycky když se na zeď podívám, jsem zase tam.

Kdy jsi hrál sám se sebou? Zahrával sis?

Ne. Já se snažím být zodpovědný. V obecné rovině já se dost bojím. O ženu, o děti, o sebe. Jsem opatrný. To mě někdy limituje. Možná v odvážnějších cílech. Zažil jsem dost, jak srandovních, tak tragických věcí. Na každé expedici řešíš nějaký průšvih. Čím víc víš, tím větší máš respekt.

Vrátím se ještě k tomu, co jsi prožíval, když ses zpětně dozvěděl, že jste vrchol Muztag Aty zdolali.

No, hrozně jsme se opili. Což je v Číně dost těžké, protože to pivo tam je fakt hnusné. Říká se, že vrchol je otáčka maratonu. Ještě se musíš dostat dolů. Ta pravá radost nastupuje až dole. Je to asi jako když se zpětně dozvíš, že ti náleží zlatá olympijská medaile, protože ten před tebou dopoval. Ta radost je ale taková už ředěná.

Důvod, proč to dělám, kdy někam vylezu, nebo dojedu nějaký závod, je že zažiješ pár vteřin šílené radosti a neuvěřitelného štěstí. Čistě sobecky, je za tím spousta dřiny, ten pocit je děsně krátký, ale já to pro to dělám. Tohle se na vrcholu nedostavilo.

S kým rád hraješ? S kým ne?

Mám lidi, se kterými bych nikam nikdy nepřivázal se s nimi na lano, a tak. Byť je mám rád, znám je. Je fajn sehnat podobného psychopata, jako jsi ty sám. Musí na to mít fyzicky, psychicky, musí mít čas, peníze, energii, musí ho pustit rodina. Ideálně když jste na stejné vlně, stejně uvažujete, jste na tom fyzicky podobně. Není dobré, kdyby byl jeden o parník dál než ten druhý. Taky technicky dobře vybavení, stejně. A sednout si jako kamarádi, jako lidi. Vezmi si, že jsi s někým měsíc ve stanu. A mít to vyzkoušené. Je těžké někoho sehnat. Musím tady říct, že nejradši hraju se svou ženou, nejradši trávím čas v horách s ní. Klára je neuvěřitelný parták. Třeba naše druhé rande jsme měli na vrcholu Mont Blancu. Je šikovná, zdatná, prostě nejlepší.

Co bys nikdy nehrál?

Nikdy bych třeba nelezl sólo. Bez lana. Snažím se předcházet rizikům. Když třeba jedu na skialpech, vždycky mám lavinový vyhledávač... a tak.

PhDr. Jaroslav Kupr, Ph.D.

se narodil v Poděbradech. Studoval na Technické univerzitě v Liberci, na Fakultě pedagogické, na Masarykově univerzitě v Brně, Fakultě sportovních studií a na Karlově univerzitě v Praze, Fakultě tělesné výchovy a sportu. Je instruktorem nízkých a vysokých lanových drah, instruktorem lezení na umělé stěně, lezení na skalách, instruktorem snowboardingu a lyžování. Též je členem Spolku horských průvodců, předseda sportovní komise skialpinismu v České asociaci univerzitního sportu a předseda horolezeckého spolku Lezci.com. Do toho pravidelně publikuje v odborných sbornících. K Jardovi patří i účast na vytrvaleckých závodech Vasaloppet, Birkenbainnerreenet, Jizerská 50, Xterra, Prague Marathon ad.

Hodně mluvíš o rodině, to se mi tak líbí. Hrajete doma spolu nějakou oblíbenou hru?

Hrajeme život. Dobrý, co?

Výborný. A Jarde, na závěr. Na horách tě drží lano, čeho se držíš v životě?

Jak říká Dina Štěrbová: Míra obětování je přímo úměrná míře radosti. To si říkám často. A ze Stoletého staříka mám rád: Je, jak je a bude, jak bude.

Jardo, já ti děkuji. Pro mě jsi frajer.



Markéta Holinová

lektorka, konzultantka a koučka v Aperta, s.r.o.

Téma Hry do našeho časopisu si přímo říkalo o to, najít někoho, kdo je hravý jak z podstaty, tak z profese (Jarda Kupr) a někoho, kdo si s tím hravým bude hravě povídat (já). A díky Jardovi už asi navždy budu mít ve svém slovníku spojení „mozkový průjem“ a to, že nejlepší rodinná hra se jmenuje Život.

KOUZLO ÚNIKOVÝCH HER



Nechat se zamknout se svým partnerem, rodinou či kamarády do místnosti a pomocí luštění šifer a propojování stop hledat pod časovým limitem cestu ven. Tento fenomén, který se za posledních deset let rozšířil z Japonska po celém světě, si našel cestu i k lidem u nás. O co přesně jde a proč jsou únikovky tak oblíbené?

Spojujícím prvkem je zpravidla uniknout z místnosti. Nabízejí se tak scénáře a příběhy jako útěk z vězení, nebo z podmořské ponorky, ale i z faraonovy krypty, nebo prostě jen z laboratoře, či ze školy. Originální zasazení do kontextu a atmosféra jsou stejně důležitým prvkem jako zapeklité, interaktivní a nápadité úkoly. K jejich rozlousknutí většinou není potřeba fyzická zdatnost nebo předchozí vědomosti, ale prostě jen selský rozum a dobrý nápad. Díky tomu je normální, aby hru stejně úspěšně řešili děti i dospělí.

Pro celý zážitek je důležitá i postava moderátora hry, taky označovaného jako game

“
Chytré mechanismy a interaktivita vedou k „aha“ momentům a překvapením.

mastera, který skupinu uvede do příběhu, a pak většinou pomocí kamer sleduje a dává pozor, co již bylo ve hře objeveno, aby je pak mohl nenápadně posílat skrze vysíláčky správným směrem. Zajímavým momentem může být i to, že moderátor hry komunikuje například pomocí psaných zpráv, nebo se hry přímo účastní. Z her se díky těmto postavám stává interaktivní flexibilní hra. Je už jen na game masterovi, aby empaticky a citlivě reagoval na potřeby týmů a odhadoval, kdo si ještě užívá řešení těžkých hádanek a kdo potřebuje pomoc.

Vytvořit hru od úplného startu, může trvat až půl roku – od dobrého nápadu, ladění příběhu, přípravě rekvizit přes testování hry, propagaci a zaškolení lidí. Stále častěji se proto řada nových center rozhodne odkoupit licenci od některého ze stávajících provozovatelů. Jedno centrum pak typicky poskytuje okolo dvou až pěti her. Jelikož je stále potřeba hledat nové zákazníky, neboť hra se dá hrát jen jednou, je běžné, že je třeba místnosti za běhu nejen vylepšovat a upravit, ale i úplně obnovovat.

Po vzoru virtuální reality nabízejí únikové hry přenesení do nového prostředí. Chytré mechanismy a interaktivita vedou k „aha“ momentům a překvapením. Může se například stát, že při rozsvícení žárovky na jedné straně pokoje, dojde ke spadnutí padacích dveří od sejfu na straně druhé. Vedle toho vede boj proti času k práci pod tlakem a adrenalinu ze soutěžení. Hra tímto způsobem vzbuzuje silné emoce – radost, překvapení a pocit úspěchu při řešení úkolů. Protože ale

týmy mají jasný společný cíl, spíše, než aby rozdělávala, tak lidi spojuje a tmelí.

I když se některým týmům nemusí podařit stihnout najít cestu ven, zážitek, který si odnesou je neméně silný. Naopak, motivuje se příště vrátit a zkusit štěstí v některé z jiných místností. Týmy, které už mají několik únikovek za sebou, bývají někdy v řešení úspěšnější – lépe dokážou odhadovat, které prvky ve hře spolu souvisí a jak jsou propojeny, a které elementy jsou jen rušivými prvky – je velmi časté, že i skupina, která tento typ zážitku zkouší poprvé, bude velmi úspěšná.

“
Hra tímto způsobem vzbuzuje silné emoce...”

A jelikož na konci čeká všechny týmy fotka s rekvizitami dokumentující tento zážitek, stává se z celé hry zážitek šiřitelný na sociálních sítích. Všechny tyto prvky tak dělají z únikových her návykovou, zábavnou aktivitu spojující rodiny, přátele, ale i firmy.



Tereza Bučková
čerstvá absolventka psychologie

Ač mě hry fascinují už dlouho, svoji první únikovku jsem zažila až v roli herního moderátora. Od té doby nedám na tento typ zážitku dopustit. Rok a půl jsem strávila ve společnosti, která se zabývala vyvíjením a testováním nových, neobvyklých únikových her vevnitř i venku.

HRANIČNÍ PORUCHA SPOLEČNOSTI

Žijeme takový svět, jací jsme my sami. V roce 1980 přibyla do klasifikace nemocí další. A to pod kódem F60.31 a názvem „Hraniční porucha osobnosti“. Vždycky mi přišlo symbolické, jak to zní v angličtině: „Borderline Personality Disorder“. „Prostě lidi, co mají v sobě bordel“, jsem říkal, „nevědí, co chtějí a nedají pokoj, dokud to nedostanou“. Vztahově chvíli druhé zbožňují, chvíli nenávidí. „Hraničáři“, kteří to neumí s hranicemi v sobě i k druhým. Psychologové, terapeuti tvrdí, že hraničních poruch je v jejich klientele víc a víc, neurotiků naopak ubývá.

O pět let později (jak symbolické), 14. června, podepsalo prvních pět evropských států Schengenskou smlouvu. Ve stručnosti smlouvu o postupném rušení kontrol na státních hranicích. Žijeme takový svět, jací jsme my sami. Hranice v nás i ve světě se nějak podivně rozmlžují.

Dokonce to vypadá, že mluvit o nějakých hranicích je divné, škodlivé, prostě není to dnes „in“. Hranice je něco zpátečnického. Cítíme v tom omezení, a to nemáme rádi. Jenže! Asi jsme zapoměli, že hranice kromě omezení, také přinášejí bezpečnost a bezpečí. Člověk, který nedokáže asertivně vymezit své vlastní hranice, je v ohrožení v samé své podstatě. Stát, který nedokáže své hranice uhlídat, nemá nárok na dlouhé trvání. A ten, kdo neumí respektovat hranice druhých, překračuje je a soustavně porušuje, je vnímán jako minimálně necita, spíše despota a tyran. Hranice prostě potřebujeme k vlastnímu sebeurčení, k dobrému žití vztahů, k rozumnému nakládání s časem, k tomu, abychom věděli, kde jsme doma, co je naše a co už cizí... Potřebujeme je ke své existenci.

“
Hranice v nás i ve světě se nějak podivně rozmlžují.

Pamatuji si, jak jsem jako dítě prvně přecházel hranice. Před Vánoci jsme do tehdejší NDR jeli nakupovat. Bylo v tom něco posvátného. Ve vlaku se mlčelo a táta s mámou při odpovědích celníkům měli jímavý a stažený hlas. Chápu, že dnes to tak málokdo chce. Nicméně ta zkušenost, že vstupujeme do jiného světa, že domov s jeho hodnotami, způsoby chování a prožívání zůstal za hranicemi, je, tvrdím, dobrá zkušenost. Dnes je takových silných dojmů hranic pomálu. Žijeme takový svět, jací jsme my sami. Žijeme svět hraniční poruchy. Uvedu deset silných příkladů současného rozmývání hranic:

1. Mnoho lidí žije sedmidenní pracovní týden.

Sobota a neděle nejsou dny odpočinku od práce, ale mnohdy příležitost dotáhnout resty z minulých dní. Vytáhnout laptop je tak snadné. Hranice mezi pracovním a svátečním je setřena.

2. Otevřené kanceláře a flexi pracoviště.

Kancelář s dveřmi, stůl s květinou, fotkou blízkých, vlastní nepořádek na stole, to začíná být minulost. Už nechodíme do „kuska svého“ ve firmě. Hranice mezi moje a firmy je víc než nezřetelná. Všechno je firmy. Jenže pozor: subjekt vzniká vy-

mezením svého. Pamatujete na hádky sourozenců, to je moje auto, moje panenka, to je moje postýlka? Většina z nás zatím stále potřebuje někde bydlet, mít hranice toho svého, a o to se také zodpovědně starat. Jsme ale tlačeni (reklamou, firmami, poradenskými společnostmi, moderními personalisty) do nomádství. Potulovat se světem i různými zaměstnáními. Jenže pozor, nomád spase pastviny, vyloví řeky a putuje dál. Opravdu to tak chceme?

“
... hranice kromě omezení, také přinášejí bezpečnost a bezpečí.

3. Home office.

Další způsob, jak si nechat vlézt práci a zaměstnavatele do soukromí. U mnohých přímo do ložnice.



4. Ne-samota a sebe-sdílení bez kontroly.

Ano, myslím tím permanentně pípající mobily, heslovité zprávy o banálnostech dne a fotografie čehokoliv, které bez omezení vyrábíme nebo nám bez stejného omezení vstupují do tak drahocenného času na soustředěné přemýšlení, povídání si s blízkými, nerušený odpočinek.



I pravda ztratila svou jistotu.

5. Soumrak přechodových rituálů.

Každá zdravá společnost má a měla vypracované soubory rituálů, které pomáhaly jejím členům procházet různými životními etapami. Podstatné u těchto rituálů bylo, že se odehrávaly za účasti širokého společenství – vesnice, kmene, přátel... Klasickými křesťanskými rituály byl křest, biřmování, svátost manželství, poslední pomazání, pohřeb... Některé už většinová společnost ani nezná (biřmování), některých valně ubývá nebo se stahují do privátu (svátost manželství-svatba, pohřeb).

6. Odpočinek jako druhá práce.

Mluvit dnes o pasivním odpočinku, jen tak se válení, je skoro nemravné. Můžete odpočívat, ale aktivně: jezdit, skákat, poznávat, dobývat, organizovat. Hlavně něco dělat. Třeba číst si celé dny, zavdává podezření, jestli nejste náhodou lenoch a budižkničemu. Pokud ale za čtrnáct dní sjedete celé Španělsko, navštívíte dvacet kulturních památek, a ještě se stihnete potápět, případně si přímo namíste stříh-

nete kurz vaření paelly (vše samozřejmě náležitě stovkami fotek zdokumentujete a vyvěsíte na všechny možné sítě), pak teprve umíte odpočívat. Opravdu? Umíte?

7. Ztráta schopnosti přirozeně si rozumět a vnímat se.

Tak tady se jedná o opravdu velký kšeft, jehož objektem jsou současné ženy, ty ze střední třídy především. Ze všech médií se na ně hrnou všemožné kurzy na to, co ženy od pradávna doslova biologicky znaly. Či bylo předáváno v největší intimitě stylem matka-dcera, nebo kamarádka-kamarádka. Dnes je tato hranice důvěrnosti mezi nejbližšími a důvěry v sebe sama a své schopnosti doslova veřejná, a tedy žádná. Pár příkladů až obskurních kurzů: Znakování, aneb jak porozumět svému dítěti. Zde se například dozvíte, že když kojeneček vyplazuje jazyk, má hlad. Kurzy cvičení pánevního dna, Předporodní, poporodní a příporodní kurzy, Výchova a ne-výchova dětí, Hygge – dnes fakt velký hit, který přišel z Dánska – naučíte se, jak mít pohodový život, jak hledat kousek štěstí v každém okamžiku. Těch kurzů jsou stovky, Cyklickou ženou počínaje přes Sebelásku až k tomu Jak si dobře uklidit domácnost.

8. Dualita právních systémů.

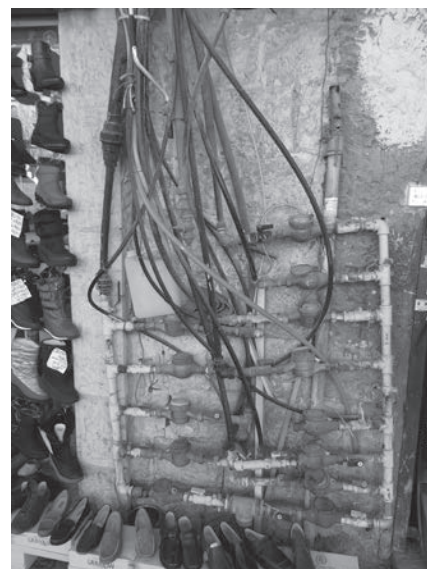
V Evropě se pomalu ztrácí jeden pro všechny platný právní systém. V tichosti některé státy dnes tolerují existenci šaría práva v celých obrovských muslimských komunitách. Hranice, co se může a nemůže, kam až zajít, není už dávno výkladem jednoho práva. Často se jedná o soubor dvou právních systémů v jednom státě. Což, bez všech apokalyptických vizí, je začátek konce.

9. Pravda je jen úhel pohledu.

I pravda ztratila svou jistotu. Je interpretací. Ani ne tak rozumovou, ale spíše pocitovou. Stačí říct: „Já to tak prostě cítím“, a je konec diskuze. To například v konfliktech vede k tomu, že za problém, chybu, průšvih mohou vždycky oba, nebo tak nějak všichni. Čili nikdo. Těžko se pak člověk, který je v problému namočen, může nějak vyvíjet a posunovat, když není jasné, že udělal chybu nebo v čem ji udělal. Hranice správného chování jsou dnes hodně hodně rozplízlé. A tak si kladu otázku: Platí ještě, že chybami se člověk učí?

10. Tradiční rodina se ztrácí v duhových oparech.

Jistě, myslím dnes tolik proklamovaná duhová partnerství, stejnopohlavní svazky, trojsvazky, „pečvorkové“ rodiny. To vše s nárokem nejen být spolu, ale „mít děti“.



Moc typické slovní spojení v tomto případě. Jako by „mít děti“ znamenalo, že jdou nějak pořídit, objednat. A to navzdory přirozenému, jasně vymezenému (ohraničenému) řádu přírody mužsko-ženského plození.

Bohužel v tomto, jakožto i v předešlých devíti bodech, je dnes poněkud obtížné vést seriózní diskuzi. A jen hlásit se v ní ke zdravému rozumu, určité opatrnosti, hlubšímu promyšlení, hledání souvislostí a jiných alternativ, znamená, že jste hned označen za zpátečníka, ultrakonzervatistu, mačistu a nevím, koho všeho ještě. Skupinová nenávisť je v tom případě velmi vypjatá, což bohužel jen dokládá „hraniční nemoc“, kterou trpíme. Svět je takový, jací jsme my. Jací z toho všeho tedy jsme? Říkám, že trpíme neustále bizakvou nejistotou. Tu, že nám něco uniká, tu, že všeho je tak nějak hodně, že nestíháme, že se to na nás valí, že vlastně neměli jsme být už jinde, mít jiný vztah, jinou práci, trápíme se, jestli jsme dostatečně a správně šťastní... Máme v sobě prostě tak trochu bordel. Tak co kdybychom začali uklízet?



Oldřich Kvasnička

lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Živí mě přemýšlení v souvislostech, objevování jiných skutečností. Živí mě to, no, co mnoho ze současníků pro shon a permanentní rozptýlení nemá čas.

KRITICKÉ MYŠLENÍ

BÝT DOBRÝ V KRITICKÉM MYŠLENÍ, ZNAMENÁ BÝT DOBRÝ V EVALUACI.



stejně jako udává například Kahneman (2012), jsou součástí procesu uvažování (dále též např. Vágnerová, 2012). Emoce nejsou známkou iracionality. Je možné je v rámci diskuze nevyjadřovat, což ovšem neznamená, že by neexistovaly (Bickenbach & Davies, 1996). Z tohoto důvodu se vzdáváme používání například sousloví ne/formální logika.

Kritické myšlení se zabývá argumentací. Ta je pro kritické myšlení stěžejní z následujícího důvodu. Slovo „kritický“ často evokuje něco negativního, disponuje negativní konotací ve smyslu až přehnaně kritického či hledajícího závady. Přitom samo o sobě pochází z řeckého slova „krino“, jehož význam se překládá jako „rozhodnout“

Existuje několikero dělení myšlení. Jeden z druhů, který mezi ně patří, je myšlení kritické, které je často v hledáčku zájmu při sestavování týmů předních manažerů. Při práci pro naše klienty a diagnostice zaměstnanců, kterou si u nás objednávají, se čím dál častěji setkáváme s požadavkem na ověření úrovně kritického myšlení. Co se tím vlastně myslí?

Dopředu uvádíme, že tento pojem není ještě v české odborné literatuře příliš hojně používán. Pro stručnou definici lze použít Velký psychologický slovník (Hartl & Hartlová, 2010, s. 325), který definuje kritické myšlení následovně:

„Myšlení kritické – critical thinking – myšlení charakteristické snahou dobrat se pravdy“.

Toto vysvětlení je v jistém smyslu velice výstižné, nicméně skutečně spíše slovníkové, a tak se u vymezení tohoto pojmu zastavíme.

Pokud se, speciálně na zahraničních univerzitách vyučuje o kritickém myšlení, obvykle tyto předměty nesou názvy velmi rozličné, jako například informal logic, practical logic, ordinary logic, informal reasoning, introduction to argument nebo

critical thinking (Bickenbach & Davies, 1996). Spolu s uvedenými autory použijeme sousloví vycházející z českého překladu výrazu critical thinking, případně critical reasoning, než těch která obsahují slovo logika, protože by snadno mohlo dojít k záměně s formální logikou. Ta bývá obvykle myšlena jako systém, věda o zákonech myšlenek, matematická logika či matematické uvažování. Často také bývá logické

Kritické myšlení se zabývá argumentací.

stavěno do kontrastu s charakteristikami jako emocionální či praktické. Někdy se dokonce stává, že v určitém pojetí se logické, racionální vymezuje proti vyjadřování emocí (Bickenbach & Davies, 1996). Stejní autoři však akcentují, že není možné oddělit rozum a citovost, protože emoce,

Nelze klást rovnítko mezi kritickým myšlením a věděním...

nebo „posoudit“ - tento smysl je nám známý například ze sousloví „kritický (neboli rozhodující) okamžik“. Kritika v akademickém pojetí neznamená pouze orientaci na moment úsudku či rozhodnutí, nýbrž na celý proces ústící do takového rozhodnutí (Bickenbach & Davies, 1996).

Kritické myšlení je potom podle těchto autorů umění vyhodnocovat úsudky a rozhodnutí, které jsme učinili, tím, že se zblízka podíváme na proces, který vedl k těmto úsudkům a rozhodnutím. Nelze klást rovnítko mezi kritickým myšlením a věděním, co je pravda a co lež – osoba s dobrým kritickým myšlením není ten, kdo zná fakta jako encyklopedie. Být dobrý v kritickém myšlení znamená být dobrý v evaluaci toho, jak se došlo k danému úsudku a určení, zda je opodstatněný, či nikoliv (Bickenbach & Davies, 1996).



Jiný autorský kolektiv uvádí, že osoba, která kriticky myslí, je schopna nahlížet na nové poznatky z více perspektiv, usuzovat o věrohodnosti a hodnotě předložených informací, posoudit jejich význam a dopad pro své vlastní potřeby (Košťálová, Rutová, & Věříšová, 2007).

Kvalitní shrnutí pojmu kritického myšlení představuje metodický portál RVP.cz (2019):

„Kritické myšlení je, v nejobecnějším slova smyslu, pečlivé a uvážlivé rozhodování o tom, zda nějaké tvrzení s určitým stupněm jistoty přijmeme, odmítneme nebo se zřekneme úsudku. Kritické myšlení předpokládá porozumění informaci, uchopení myšlenky a její důsledné prozkoumání, její porovnání s jinými názory a s tím, co už o problému víme, a výsledné zaujetí stanoviska a zodpovědnosti za ně“.

Proč je kritické myšlení pokládáno za důležité? V dnešní době lze jen těžko předvídat, jaké budou profesní nároky například na současné adolescenty. Informace mnohem dostupnější než kdykoliv v minulosti. Belz a Siegrist (2011) deklarují, že v povolání, respektive profesním životě bude vyžadován člověk se svou kognitivitou. Tuto rozumí schopnost myslet a řešit problémy.

Podstatné jsou dvě schopnosti – schopnost efektivně se učit a schopnost myslet kriticky, neboli dokázat vyhledat a zvážit nová fakta a jednat v souladu s tím, k čemu kritickou analýzou došli (Košťálová, Rutová, & Věříšová, 2007).

Všechno, co bylo výše o kritickém myšlení napsáno, je podstatně především pro utváření vlastních stanovisek. Ta vzejdou z úvah a skepticismu, z porovnávání hypotéz a otevřeného uvážení protinázoru. Tento proces se dále odráží v životě jednotlivce, a to ať v profesní úrovni, osobním životě či při osvojování kompetencí během vzdělávání.

Čtenář Aperitivu si jistě dopřeje zamýšlení nad otázkou: Z jakého důvodu jsme článek o kritickém myšlení zařadili (ne náhodou) právě do vydání s tématem Hry a jakou pozoruje souvislost s dalšími články tohoto čísla?

Zdroje:

Belz, H., & Siegrist, M. (2011). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry* (Vyd. 2). Praha: Portál.

Bickenbach, J. E., & Davies, J. M. (1996). *Good reasons for better arguments: An introduction to the basic skills and values of critical thinking*. Ontario: Broadview Press.

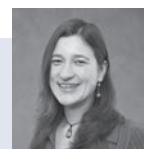
Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.

Kahneman, D. (2012). *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil.

Košťálová, H., Rutová, N., & Věříšová, I. (2007). *Příručka I - Co je kritické myšlení: (vymezení pojmu a rámce E - U - R) (z.s. Kritické myšlení)*. Praha.

Uplatňování kritického myšlení [Webová stránka]. Retrieved July 27, 2019, from <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/119/UPLATNOVANI-KRITICKEHO-MYSENI.html/>

Vágnerová, M. (2012). *Vývojová psychologie: dětství a dospívání* (Vyd. 2., dopl. a přeprac.). Praha: Karolinum.



Alena Čechová

koučka, konzultantka a lektorka v Aperta, s.r.o.

Na poli vědecké psychologické činnosti se několik let zabývám hledáním způsobů, jak prohlubovat a rozvíjet kritické myšlení především u adolescentů a mladých dospělých.

PRŮVODCE NA CESTĚ BUDOUCNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ NEJEN V ČSOB

Svět kolem nás se mění neuvěřitelnou rychlostí. Můžeme to pozorovat na svých dětech, na rychlosti, se kterou měníme telefony či na informacích, jejichž objem se neustále násobí. A také na finančnictví. Banky, mnohaletý symbol velmi konzervativního podnikání, se v posledních „pár letech“ neuvěřitelně proměnily. Staly se leadery v zavádění moderních technologií, ve flexibilitě přístupu k zaměstnancům, agilitě... Svým způsobem fungování i kulturu jsou některé banky dnes blíže velkým IT firmám, než bankám před dvaceti lety.

Příležitostí zblízka tento vývoj sledovat je pro mne ČSOB, se kterou Aperta několik let spolupracuje. Bezprostředním impulsem k tomuto článku byl symbolický moment probíhající změny – otevření nové budovy, tzv. SHQ (klíč k rozluštění tohoto kódu najdete v samostatném rámečku), v červnu 2019 v Praze Radlicích.

Prostor ovlivňuje člověka, ne nadarmo se říká *genius loci*, a člověk ovlivňuje prostor. Je to oboustranná interakce. Čeho všeho je nová budova příslibem? A jak je postavena a funguje? Průvodkyní po virtuální prohlídce budovou a klíčových poselstvích, jež jsou v prostoru SHQ zhmotněna, nám bude Vladka Jahodová, Team Leader ČSOB EDU vzdělávací centrum.

“
Je to velkorysý
prostor nejen pro
školení, ale i pro
sdílení a networking.”

SHQ jako symbol ZMĚN

Stojíme před budou SHQ v Radlicích navrženou studiem Chalupa Architekti. Budova kopíruje reliéf svahu a zapadá do okolní zeleně. Náповědou nám může být i severněji postavená budova navržená architektem Josefem Pleskotem, tzv. NHQ, s řadou ocenění v prestižních stavebních a ekologických soutěžích. Budovy mají stejné DNA, obě působí dojmem staveb s lidským rozměrem, ani se nechce věřit, že v obou budovách pracuje téměř pět tisíc zaměstnanců. Nejsou však stejné. Mají rozdílný účel, a také je dělí od „narození“ přibližně dvanáct let.

Symbolem jakých změn je SHQ? Nová budova odráží principy flexibility a agility. Lidé si mohou vybrat, jak a odkud chtějí pracovat. V Kampusu najdete jak pracovní zóny, tak zóny pro soustředěnou práci a pro týmovou spolupráci. Velký důraz je kladen na ekologii, obě budovy nabízí rozsáhlé plochy střešní zeleně. Téma citlivého zacházení s přírodními zdroji se odráží ve všem, co děláme. I pro kávu si dnes s kolegy chodíme se svým hrnečkem a do kelímku ji prostě nedostaneme. Toto chování je mi blízké.

S otevřením nového Kampusu vznikl i nový prostor vzdělávacího centra ČSOB EDU. Dopusud rozvoj nových i stávajících zaměstnanců probíhal v prostorech budovy U Průhonu, budově starší, která neodpovídá dnešním standardům. Pro celý náš tým, ale především pro účastníky školení, je SHQ velká změna a nabízí velkou řadu možností pro inspiraci a rozvoj.

Nové vzdělávací centrum najdete ve dvou patrech propojených velkým schodištěm, na které se pohodlně usadí padesát kolegů. Když si tu sedneme, můžeme mít pocit jako v řeckém amfiteátru nebo na stadionu. Je to velkorysý prostor nejen pro školení, ale i pro sdílení a networking. K tomu všemu přispívá i všudypřítomná zeleň a dostatek světla.



Parametry budovy SHQ a její unikátnosti

ČSOB otevřela v červnu 2019 Kampus. Jeden z nejmodernějších kancelářských komplexů v Evropě. Sídlo bankopojišťovací skupiny vytváří pracovní prostor pro téměř 5000 zaměstnanců. Kampus je tvořen dvěma samostatnými budovami (NHQ a SHQ - North a South headquarter), které jsou vzájemně propojeny zastřešenou lávkou pro pěší. Obě dvě budovy byly vytvořeny jako bezbariérové, s důrazem na ekologii a co největší možné splynutí s okolním prostředím. Nová budova splňuje nejvyšší ekologické standardy v souladu s mezinárodní certifikací LEED Platinum. Unikátní je řešení vytápění a ochlazování prostřednictvím 177 podzemních vrtů. V Česku se jedná o největší soustavu geometrických vrtů. Budova má vlastní systém využívání dešťové vody.

SHQ jako PROSTOR životního a pracovního stylu

Budova je navržena tak, aby umožňovala využít nejmodernější technologie přes vybavení, správu budovy, po biometrickou identifikaci při vstupu do budovy.

Mám ráda možnost volby. Přestávku na oběd mohu strávit v jídelně, venku na terase, nebo v kavárně, která je součástí atria. Osobně se těším na využívání nových tematických zasedacích místností, které si navrhli sami zaměstnanci.

SHQ jako ODRAZ změn ve vzdělávání

Vývoj technologií i změny v životním stylu s sebou přinášejí i změny ve vzdělávání. Mnohem více se zaměřujeme ve skupině ČSOB na digitální vzdělávání, využívání e-knih a videí. Je pro nás ale stále zásadní lidský rozměr a přístup. Myslím si, že právě touto cestou zdánlivých protikladů půjde vývoj ve vzdělávání.

Podporujeme učení se navzájem.



Jaké k tomu máme prostorové podmínky? Vzdělávací centrum je vybaveno devatenácti místnostmi, z toho pěti počítačovými. Počítačové místnosti jsou projektovány jako kombinované. Počítače a monitory jsou zabudovány do stolů, využívají se jen, když jsou na kurzu potřeba. Velká konferenční místnost nabízí až stovku míst. Unikátní jsou dvě koučovny a agilní místnost, vhodná pro design sprinty a podporu kreativity. Některé inovace vznikají právě pomocí design sprintu, pětidenního projektu, který je zakončený vytvořením prototypu a testováním.

Každá z místností je vybavena nejmodernějšími technologiemi, které snímají a přenášejí prezentujícího. Nové dotykové LCD obrazovky umožňují lektorům mnohem více interaktivitu. Jsme připraveni na nový způsob učení a věříme v digitální cestu za poznáním. Technologie ve školicích místnostech umožňují lidem rozvíjet se efektivněji. Mohou odstraňovat bariéru kolegům z regionů. S nadsázkou se dá říci, že se dá vzdělávat odkudkoliv a kdykoliv. Technologie a člověk se mnohem více propojují, usnadňují nám život, pokud s nimi umíme pracovat.

Podporujeme učení se navzájem. Při pravidelných setkáních si kolegové mohou vyzkoušet různé aplikace a digitální techniky. Zlepšení v digitálních dovednostech vnímám v dnešní době jako zásadní. Přínosná je vždy diskuze nad využitím v praxi i doma. Diktování zpráv do telefonu mi šetří čas a využívám jej často i během cesty autem.

Jaké je podpůrné zázemí vzdělávací centra? Pro pohodu a komfort účastníků školení jsou k dispozici tři designové kuchyňky. Oceňuji také dvě terasy, které jsou součástí prostoru, s výhledem do zeleně – ideální pro relax, nebo práci.

Každému z nás při učení vyhovuje něco jiného, věříme, že i nové prostory pomohou vybrat si ze široké škály možností.

Co se týče našeho týmu, z rolí koordinátorů a administrátorů kurzů se měníme na průvodce na cestách za poznáním. I my jsme vykročili z kanceláře do prostoru a těšíme

se ze vzájemného obohacování. Chceme, aby naše vzdělávací centrum měli kolegové spojené s pozitivními zážitky, které je v práci oslovily a posunuly. Moje přání je, aby to bylo místo, kam se rádi lidé opakovaně vrací. Místo, kde mají klid na své studium a sdílení s ostatními.

Závěrem

Způsoby poznávání a učení se proměňují. I bez pohledu do křišťálové koule se dá předpovědět, že zaměstnavatelé na sebe budou brát stále více roli podporovatelů svých zaměstnanců na jejich cestách za vzděláním. Ti budou mít větší možnosti se rozhodovat kdy, jak a kde se rozvíjet. V ČSOB k tomu takto přistupují a SHQ je toho architektonickým vyjádřením.



Michal Kněžů Mrvka
lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Jsou paláce, ve kterých se člověk cítí malý. Jsou domy, které výrazně odrážejí vkus svých majitelů. A také stavby, kde se cítím dobře. SHQ pro mne takovou je. Při školeních velmi oceňuji flexibilitu prostoru, což dává nové možnosti i školicím programům.



Vladěna Jahodová
Team Leader ČSOB EDU vzdělávací centrum

V oblasti HR se pohybuji 18 let. V ČSOB jsem své zkušenosti získávala jak na pozici HR Business Partnera, tak na pozici Specialisty pro rozvoj a vzdělávání. Vzdělávání je moje srdcová záležitost. Jsem ráda obklopena lidmi a baví mě rozvíjet se v různorodých oblastech.

TŘI OBLÍBENÉ HRY VE VYJEDNÁVÁNÍ

Motto: „Co je pro jednoho strop, to je pro druhého podlaha.“ Anglické přísloví

Kolikrát za den o něčem vyjednáváte s druhými? V práci, v obchodě, s dětmi, s partnerem... Co si domluvíte, to máte. O Češích se traduje, že mají při vyjednávání tři velké slabiny. Příliš spoléhají na improvizaci, tedy podceňují přípravu, při diskuzích jsou osobní a vztahovační, za třetí málo pracují s variantami řešení. Co s tím?

V komunikaci je zásadní přístup. Ten je více než vyřčené slovo, gesto. Přístup je celistvější a ukazuje, jak to myslíme, i když jsme občas neobratní. Jednou z možností, jak přistoupit k vyjednávání, je pojmut ho jako hru. Myslím tím hru, která přinese nadhled, větší odvahu, lepší práci s emocemi i tah na výsledek. Větší lehkost do způsobu, jak dosáhnout lepšího stavu než máme, či uhájit ten stávající. Obě varianty jsou charakteristikami pojmu vyjednávání.

NA ÚVOD SI PŘIPOMEŇME 4 PRINCIPY VYJEDNÁVACÍCH HER:

- Každá hra má svá pravidla a tedy i to, co je nefér.
- Každá hra je spojena s emocemi, musí-me vložit srdce i rozum.
- U zkušených hráčů jsou rozdíly v detailech, které rozhodují o úspěchu.
- Některé hry nejsou pro mne vhodné, neumím je dobře hrát.

... hru, která přinese nadhled, větší odvahu, lepší práci s emocemi i tah na výsledek.

Při pojetí vyjednávání jako komunikační hry mezi lidmi, se nám objeví celá řada her, které si můžeme s úspěchem zahrát. Vybral jsem tři rozšířené, byť možná nedocenené, a doplnil je o návody s příklady.

HRA NA PŘEKVAPENÉHO, AŽ ZASKOČENÉHO

Motto: „Tak to jsem opravdu nečekal.“

Tento herní formát pomáhá k získání času, jedné z klíčových proměnných ve vyjednávání, o které se hraje. Účinná je zejména ve chvíli, kdy mé překvapení vyvolá překvapení druhé strany, jež musí reagovat pro ni méně zažitým způsobem. Hru lze využít například po vyslechnutí nabídky. V tu chvíli musí být

emocí. Svého času v tom byl mistrem Karel Gott při vyhlásování nejrůznějších ocenění. V rámci tréninku si můžete videa najít.

Opakem této hry a chybou je vystupovat jako někdo, kdo na to má a nic ho nepřekvapí.

Příbuznou je hra na nechápavého. „Jak to myslíte? Teď se v tom ztrácím a nerozumím vám. Jak jste přišel na tuto částku (nechápavost kombinovaná se zvědavostí)?“ Přimějeme tím druhou stranu ke ztrátě obzřetnosti, ta se musí vyjadřovat kontrétněji, a my získáme čas na přemýšlení, pozorování. Doporučuji hrát s citem, aby nedošla komunikačnímu partnerovi trpělivost.



zaskočení uvěřitelně vidět. A k tomu slova: „Bohužel nejsme připraveni jít takto vysoko“ či „Škoda, že si to nemůžu dovolit.“

Je výhodné o sobě vědět, jak vyjadřují údiv či překvapení? Chcete-li tuto hru úspěšně hrát, doporučuji kombinovat nácvik se zpětnou vazbou. Vyjádřit obličejem uvěřitelně překvapení je jedna z nejobtížnějších

HRA NA NEOCHOTNÉHO PRODEJCE ČI KUPCE

Motto: „Nikdy tak rychle peníze nevyděláte či neproděláte, jako při vyjednávání.“

Smyslem hry je zvýšit vyjednávací prostor pro navýšení, nebo snížení ceny.

Jak hra může probíhat? Příkladem je má

“
Svého času v tom byl mistrem Karel Gott při vyhlašování nejrůznějších ocenění.”

oblíbená komunikace na burze v Zákupech. „Kolik stojí tato váza?“, ptá se vedle mne stojící paní. „Jé, promiňte, tato váza není vůbec na prodej, mám ji tu jako věrného průvodce pro štěstí. Dostal jsem ji od svého dědy, který ji měl moc rád. Úplně si pamatuji, jak ji měl v kredenci vystavenou a všem říkal hlavně opatrně“, vypráví prodejce. Paní je evidentně zklamaná, což dokládá i slovy „tak to mi je líto, moc se mi líbí“. Do vázy se zakoukala. Zdánlivě empatický hráč, prodejce, si počká na správnou chvíli, kdy

“
Doporučuji hrát s citem, aby nedošla komunikačnímu partnerovi trpělivost.”

zklamání u koupěchtivé paní se prohlubuje a vnese naději. „Jste mi sympatická, kolik byste za ni byla ochotna dát?“ Jistě nikdo z nás nepochybuje, že cena s příběhem bude vyšší, než bez něj. Už jen proto, aby vyřčenou částkou paní neurazila „citově rozehvělého“ prodejce.

Varianta na neochotného kupce z firemního prostředí, kterou jsem několikrát osobně zažil. Na obchodní schůzce říká hostitel: „Jsem rád, že jste přijel. A hned v úvodu našeho jednání chci říci, že jsme velmi spokojeni s našimi dodavateli a určitě (s očním kontaktem) je nechceme měnit. Vaši nabídku si se zájmem vyslechnu, ať vím, co se na trhu děje“. Zklamaný obchodník obvykle váhá mezi tím, že to vzdá, nebo v duchu přemítá, kde všude může ustoupit. A když se do toho zástupce domácí firmy zeptá:



„Za jakou minimální cenu byste nám uměli dodávat?“, je nebezpečí chyby velké.

HODNÝ A ZLÝ

Motto: „Měl bych být na lidi více zlej, ale já nechci.“

Nejenom v detektivním prostředí, ale i ve vyjednávání, slaví tento herní postup velké úspěchy. Práce s kontrastem dostává druhou stranu pod tlak, aniž by to bylo příliš konfrontační a zlobili se na nás. Její nevýhodou je, že je příliš známá a pokud není tvořivě a precizně zahraná, je snadno prokouknutelná. Zejména pokud se jednání účastní větší počet lidí na obou stranách.

Jak se tato hra hraje? Libovolný začátek. Například zahájit jako hodný: „Působíte na mne rozumným dojmem“ a poté přejít do opaku: „Máme tady však šéfa nákupu, který je velmi nepříjemný a i pro mne je někdy obtížné s ním vyjít. Potřeboval bych od vás rozumnou cenovou nabídku, kterou mu mohu ukázat, protože já bych s vámi rád spolupracoval.“

Výhodnější je zlou variantu sehrát v neosobní rovině. Zlý interní předpis, zákon, představenstvo, směrnice ad., a jen ji naznačovat. Podobně jako ve filmu pro vyvo-

lání strachu jsou účinnější jen náznaky a tušení. Dodnes se mi vybavuje první díl filmu Vetřelec. Stíny, hudba, detaily tváře.

Jak se v dané situaci bránit? Strach nejvíce oslabí, pokud si na něj posvítíme, tedy pojmenujeme použítu hru. „Mně se zdá, jako by tady byl hodný a zlý, ale to vy byste to na mě nezkoušel, že?“ Další možností je se zeptat. „A s čím bude na základě vašich (s důrazem a pomlkou) zkušeností šéf nákupu ochoten souhlasit?“

Her ve vyjednávání je nepřeberné množství a ještě více je variant každé z nich. K úspěchu však nestačí jen znát principy. Podobně jako porozumění fotbalu ještě ze mne nedělá dobrého fotbalistu. K tomu musím milovat hru a neustále ji trénovat a hrát. A mám-li vedle sebe dobré trenéry a spoluhráče, naděje na výborné výsledky je značná. Máte-li chuť se zdokonalit ve vyjednávacích hrách, Aperta nabízí tréninkové příležitosti.

“
Strach nejvíce oslabí, pokud si na něj posvítíme...”



Michal Kněz Mrvka

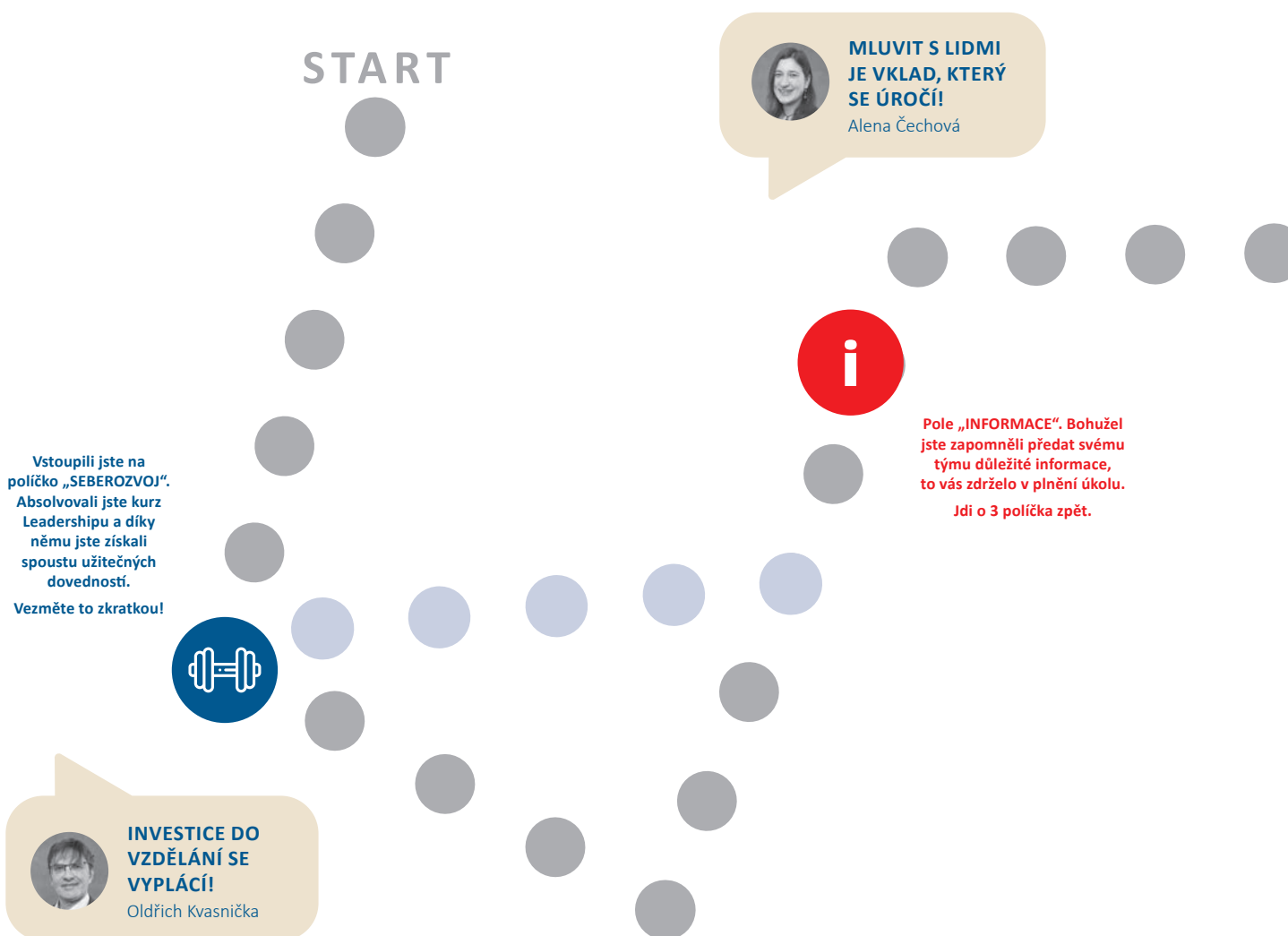
lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Specializují se na semináře rozvíjející vyjednávací dovednosti. Doporučují k tréninku velkou tržnici v marockém Agadiru. Po několika hodinovém procvičování se můžete osvěžit v moři. Pěšky je to cca dvacetpět minut, nebo deset minut taxíkem i s předchozím vyjednávacím rozhovorem.

STAŇ SE SKVĚLÝM LEADEREM!

SPOLEČENSKÁ HRA NEJEN PRO MANAŽERY

- 1 Vítejte ve hře!
- 2 Připravte si hrací kostku a odpovídající počet figurek.
- 3 Dohodněte si, kdo začne.
- 4 Hodem kostky postupujete, pokud vstoupíte na políčko s piktogramem, čeká vás úkol.
- 5 Nejste na to sami, hrajeme s vámi. Inspirační na leaderovské cestě Vám můžou být lektoři Aperty.
- 6 Užijte si hru!





**VĚNUJTE ČAS
A ENERGIÍ
PŘÍPRAVĚ!**

Michal Kněžů Mrvka



**CHCETE-LI
DÁT, MUSÍTE
SAMI MÍT!**

Dobroslava Stránská

Vstoupili jste na políčko „VIZE“. Zdá se, že přesně nevíte, co opravdu chcete. Vaše vize je chatrná a není sdílená, lidé nerozumí tomu, co a proč mají dělat.

Vraťte se na start a začněte znovu a lépe!



Políčko „PRÁCE S ENERGIÍ“. Potřebujete doplnit energii – dopřejte si dovolenou. 1 kolo nehrajete, v následujícím kole však házejte 2x a postupte o součet.



**PODĚLTE
SE O TO,
CO UMÍTE!**

Markéta Holinová



Vstoupili jste na pole „ROZVOJ DRUHÝCH“. Podařilo se vám vychovat schopného nástupce a delegovat na něj část práce.

Házejte ještě 1x!



**MĚJTE ŠŤASTNOU
RUKU VE VÝBĚRU
LIDÍ!**

Jan Jersák



Pole „LIDÉ“. Tým opustil jeden z kolegů, je třeba najít za něj plnohodnotnou náhradu.

Pokračuj, až hodíš 6.



**S RADOSTÍ VÁS BUDEME NA VAŠÍ
ROZVOJOVÉ CESTĚ PROVÁZET!**

Věra Růžičková, Michaela Sůvová,
Michaela Pleštilová a Zdeňka Hlavničková

Hurá, jste v cíli! Udělejte si čas na pořádnou oslavu!!

Vaše cesta však pokračuje, abyste zůstali skvělým leaderem, vytrvejte v práci na sobě!

CÍL

PŘIJĎTE SI HRÁT, BUDETE ZÁŘIT!

Sešli jsme se před devátou ráno v zasedačce v pražské centrále společnosti. Marek přijel ranním vlakem z Ostravy, přestože vstával velmi brzy, je tu s předstihem a srší vtipem. Sylva prozatím mlčí, je tu spíše nedobrovolně, na kurz ji vyslala její manažerka. Sylva sama tyhle akce nevyhledává. Monika, personalistka tělem i duší, vnímavá, aktivní, zajišťuje dostatek nápojů pro všechny a svou konverzaci se snaží podpořit pohodovou atmosférou. Sylva, Monika a dalších sedm zaměstnanců jedné společnosti, celkem deset lidí, kteří chtějí, či jim bylo doporučeno zlepšovat svou komunikační obratnost a pohotovost, a já, tvoříme partu pro dvoudenní dobrodružství.

- Jsem tu, abych se zbavila trémy z prezentací.
- Poslala mě sem šéfová a rozhodně nebudu nic hrát a vystupovat před lidmi.
- Potřebuji pochopit, jak mluvit se ženami v mém týmu.
- Chci být pohotovější v reakcích, ty správné odpovědi mě napadají vždy až cestou domů.
- Chci si tu odpočinout.

To je naše startovní čára. Od této chvíle nás čeká společná jízda plná improvizace, her a hříček, smíchu, nečekaných postřehů a poznání. A mojí rolí je postupně a plynule účastníky vyvést z bezpečí brouzdaliště dál na hloubku a pomoci jim najít odvahu potápnout se pod hladinu, i když to ne všem bude zprvu příjemné. V mělké vodě umíme plavat všichni a často s tím vyžijeme celý život. My však plánujeme zvládnout kraula bez toho, že bychom se odráželi nohama ode dna. Plánujeme se spřátelit



s vlnami, a bude-li příznivý vítr, tak se i svézt na jejich hranách. Ba co víc, tu jízdu si jaksepatří užít. To, co tím získáme, je kromě zábavy, občasných nekontrolovatelných výbuchů smíchu a nových přátelství, hlubší poznání sebe sama:

- Jak v komunikaci funguji?
- Jaké jsou mé stereotypy? A co mi přináší do života?
- Jak zacházím se slovy ANO, NE, ALE?
- Jak to působí na lidi kolem mne?
- Jakým způsobem stavím otázky a jak na ně druzí reagují?
- Na čem stojí má argumentace?
- Jak se můj postoj k sobě a druhým projevuje v komunikaci?

Hlavním úlovkem dnešního dne je však rozhodnutí, že stojí za to některé věci měnit a pracovat na nich, a že právě teď je v mém životě ten pravý okamžik s tím začít.

A k tomu dospíváme skrze nejrůznější improvizáčnické techniky, reflexe situací a diskuze o tom, jak se nám dařilo i nedařilo a proč. Když se odpoledne druhého dne loučíme, zazní mimo jiné:

- Osvěžující. Prodloužila jsem si tady s vámi život o několik let.
- Bylo úžasné, jak se nám dařilo "jet na vlně spolupráce" s lidmi, které jsem ještě včera neznal.
- Poznal jsem se úplně jinak. Díky.
- Jsem rozhodnutá udržet si hravý přístup i v běžné denní komunikaci.
- Cítila jsem se tu jako na táboře. Bezpečně. A ochotná jít do všeho.

- Ocenila jsem, že jsem nemusela hrát scénky s klienty, jako na jiných kurzech.
- Zjistil jsem, jak se dobře ptát, a budu na tom pracovat!
- Je zvláštní, že jsem vůbec neměla trému a přitom jsem většinu kurzu mluvila před druhými.
- Bude ještě nějaký podobný kurz tady u nás?
- Stálo by za to pokračovat dál!

Ano zaznělo i:

- Hurá. Mám to za sebou.
- Přežila jsem.

Na druhou stranu, pokud jste si přišel čvachtat nohy u břehu a dokázal jste se skamarádit se surfem, je to přece úspěch.

To, co však nejde na konci druhého dne přehlédnout, je ta neskutečná vizuální proměna: Marek, Monika, Sylva a celá ta parta září. Jsou uvolnění, usměvaví, vnitřně sebevědomí. Něco na tom bude, že hra je v životě lidském důležitá a má omlazující účinky. A my jsme si hráli náramně.

Že chcete také omládnout a zářit, tak přijďte na kurz. A zaručujeme, že zazáříte hned třikrát:

1. Nejprve na kurzu. Štěstím z čisté improvizace a radostí ze spolupráce s ostatními.
2. Rozhodně také ve společnosti. Jako poutavý vypravěč příběhů a anekdot, jako skvělý společník a partner.
3. A hlavně zazáříte v práci. Prezentovat budete s lehkostí a nadhledem, dokážete oslovit a získat druhé pro svoje myšlenky, nebudete řešit "měl jsem mu říct to a to", případně se nebudete bát druhé šance.

Těšíme na vás v Apertě.



Dobroslava Stránská
lektorka, konzultantka a koučka v Aperta, s.r.o.

Zářím radostí, když mohu pozorovat, jak si lidé naše kurzy užívají. Pohotová komunikace k nim bezesporu patří.

... společná jízda
plná improvizace,
her a hříček,
smíchu, nečekaných
postřehů a poznání.



POHOTOVÁ KOMUNIKACE

ANEB BUĎTE SKVĚLÍ VE VŠECH SITUACÍCH, KDY MUSÍTE IMPROVIZOVAT, JEDNAT A MLUVIT

Cílem kurzu je naučit účastníky techniky a postupy, které jim pomohou v rychlých a účinných reakcích na situace, kdy tzv. „dochází“ slova. Nebo kdy jich je naopak mnoho a my okamžitě nevíme, která použít. Kurz je hodně interaktivní a maximálně času je věnováno tréninku.

VÝSLEDEK A UŽITEK PRO ÚČASTNÍKA ŠKOLENÍ

- Je připraven využívat nové techniky a postupy, které se naučí.
- Umí rychle vytvořit příběh k podpoře svých požadavků.
- Dovede vymýšlet nezapomenutelné metafory ke své obhajobě či sebeprosazení.
- V komunikaci se cítí silnější, jistější, dovednější.
- Minimalizuje situace typu „... a měl jsem mu ještě říct toto“ nebo „... kdyby mě v tu chvíli napadlo...“

PRO všechny bez rozdílu, kteří chtějí a potřebují být skvělí v přesvědčování, obhajobě, kteří se potřebují prosadit a nebo si prostě jinak a lépe komunikaci s druhými užívat.

Rozsah
2 DNY

POHOTOVÁ KOMUNIKACE – OD PŘÍLEŽITOSTI K VÝSLEDKU

- Komunikační paradigmaty a jejich využití v praxi
- S rozumem v koncích? Tak to opravdu ne!
- Emoce (Z)rádci našich pohotových reakcí

PRINCIPY JAZYKOVÉ IMPROVIZACE A KREATIVITY

- První a jediná zásada jazykové improvizace
- Jak slovit rychle slova
- Tvorba jazykových vln
- Small talk - je to lehké, je to účinné, je to fajn

D + D NEBOLI ZÁSADY DIALOGU A DISKUSE

- Jak opravdu účinně pracovat s faktickými argumenty
- Oportunity syndrom – vždycky na něj zapomeneme a vždycky nás dožene
- Jak diskusi řídit a přitom být jejím účastníkem
- Umění dialogu – umění rozvoje vztahů

VYPRÁVĚNÍ JAKO PODSTATA ŽIVOTA

- Jak tvořit z informací příběh
- Jak tvořit zapamatovatelné metafory
- Vyprávění jako hra point
- Konce s žádnou, malou i největší účinností – naučme se ty třetí

KONTAKTUJTE NÁS

- **Věra Růžičková**, Key Account Manager
- ☎ +420 739 066 633 ✉ v.ruzickova@aperta.cz

Aperta, s.r.o.

Lužická 1157/30, 460 01 Liberec

www.aperta.cz

Aperta

ROZHOVOR

HRY NA TALÍŘI

Roberta znám ze školy. Ze základní školy, kam chodí naše dcerky. Je jeden z těch, který se vždycky na chodbě usmívá, umí to s lidmi a jde z něj taková spokojenost, že v životě našel to, co ho těší (milující rodinu a milovanou práci).

Roberte, děláš umění na talíři. Doslova. Nápad se vždycky někde musí narodit. Odkud se nápady „rodí“ tobě?

Nejčastěji ode mě uslyšíš slovo příběh. Chci, aby má jídla měla příběh, aby využívala lokální suroviny, sezonní suroviny, aby v tom

“

Moje jídlo není
dílem náhody.

prostě a jednoduše (bez patosu) bylo srdce. Vracím se k tradicím, takže na tvou otázku má odpověď. Moje nápady se rodí někde ve 20. letech minulého století. Baví mě kuchyně Vlasty Buriana, Masaryka, Mandlové... Víš, co je zajímavé? V kuchyni prvního prezidenta Masaryka se běžně dělávaly šneci, delikatesa. A dnes je to mylně považováno za kuchyň ryze francouzskou.

Česká kuchyně není jen svíčková a knedlíky, vid? Dostaneš se třeba i k rodinným pokladům, k rodinným tajným receptům?

To ano. Rád se setkávám s pamětníky, třeba na vesnicích. To ti jsou dojemná a silná setkání. Staří lidé (s veškerou úctou k jejich zkušenostem a celému životu) cítí kouzlo a um české kuchyně. Vaří a vařili prostě, ale s fantazií. Ze základu, který měli. Brambory, zelenina ad., často v omezeném množství. No, a já to velmi rád uvádím znovu do života a přetvářím skoro zapomenutá jídla do dnešní podoby.



Foto archiv Roberta Sklenáře



Téma našeho časopisu se točí kolem her. Jak ty vnímáš spojení jídlo a hry? Jde to? Připomenu častou větu z dětství: „Nehraj si s tím jídlem!“ Ty si s ním hraješ, ale jinak.

Hraju. Moje jídlo není dílem náhody. Je v tom filozofie (mimochodem další slovo, které často používám). Báví mě připravít

Proto máme zůstat u kořenů, ctít český um...

tradiční jídlo v moderním pojetí. Dát starým receptům přidanou hodnotu dnešních surovin. Hraju si s tím, jak jídlo vypadá na talíři (říká se tomu plating). Jíme očima, to platí pořád. Rozhoduje vizuál a pak chuť.

Ctíš českou gastronomii. Přesto, je ti z něčeho ouvej? Herní terminologií – je něco, co není fér, co je mimo pravidla poctivé gastronomie?

Znám a sleduji cestu české gastronomie. Jsem Čech. Ale cítím smutek nad tím, co se dnes vytváří. Jakoby snaha vyrovnat se západu. Vždyť nemusíme nic kopírovat. Vždycky jsme byli národ šikovných lidí, sedláků, hospodářů. Proto máme zůstat u kořenů, ctít český um, ale nebát se naše jídla obohacovat o nové poznatky, technologie, metody zpracování.

Jdu svou cestou, chci předávat zkušenosti, které jsem poctivě nabral.

Snahy kolegů o vaření thajské či jakékoliv cizí kuchyně moc nechápu a nepodporuji. Chci českou kuchyni, chci vyvracet mýty o „tradiční české kuchyni“ z let 80. a 90.

Robert Sklenář

Robert Sklenář vystudoval gastronomii. Byl to jeho sen. Druhá volba po ukončení ZŠ byla vojenská škola ve Vyškově. Tu absolvoval taky a účastnil se misí v Afghánistánu, Íráku. Dnes je major v záloze. Zpátky domů a k milované gastronomii se vrátil díky nemoci své ženy, které byl a je velkou oporou.

Mezi profesní úspěchy patří nominace do ankety Gastro a hotel Profi revue – Zlatý kuchař. V roce 2016 obsadil druhé místo, v roce 2017 třetí. Dále pak televizní řada Škola vaření s Robertem Sklenářem na regionální televizi RTM+. Po úspěchu první řady se chystá řada druhá. Má akreditaci na světového komisaře v závodech gastronomie, „worldchef“, opravňující k účasti na závodech, kde může porotcovat světové kuchaře. A letos v létě si splnil sen a připravil první ročník Foodpark festivalu ve Vratislavicích. S velkým ohlasem.



Koprovku, svíčkovou dělám taky. Nebudu ji vařit ale tradičním technologickým postupem, udělám tzv. „sousvide“ – vaření při vakuu, kdy potravina neztrácí na výživové hodnotě. Neudělám houskový knedlík, dám si tu práci, udělám k tomu fermentované brambory. Takže ano, jíš tu koprovku, ale jíš ji jinak.

Máš, Roberte, nějaké svoje gastronomické tajemství, které ale můžeš odtajnit? S čím sis opravdu vyhrál?

Jo, tajemství, které můžu říct nahlas... Začnu jinak. Je mi hezky v lese, v přírodě, na zahradě. Tam jdu pro inspiraci vlastně nejčastěji. Čerpám chutě, vůně. Les je dobrý učitel. Vymyslel jsem olej z kapradí, s tím jsem si vyhrál, to je pravda. Studoval jsem to rok, než jsem na to přišel. Moje dcera byla se mnou v lese, hrála si tam, dlouhala klackem do kapradí a z kapradí ti zavála taková příjemná oříšková vůně. Nedalo mi to a narazil jsem na hlízu kapradiny, která připomínala topinambur (židovská brambora, daří se mu na skládkách, živí se s tím černá zvěř). Rád jdu věcem na dřevě, tak jsem šel za známou, co dělá v laboratoři, abychom to prozkoumali víc. V určitou roční dobu je kapradí totiž toxické. Jeden rok jsem to nevychytil, ale další rok už ano. Hodnoty v období května (já vám to tajemství prozradím, konkrétně mezi 18. - 20. květnem) nejsou škodlivé, naopak prospěšné.

Tak jsem vyrobil svůj olej z kapradiny. Výborná věc. Do pasty, rýže, dezertů, do sladkého obecně. Prostě často chodíme kolem takových pokladů v zemi, které se dají jíst a které nám příroda dává. Chce to jen poslouchat les, přírodu a nebát se zkoušet.

Dám ti poslední hravou otázku. Jaký je Robert Sklenář člověk a kuchař-umělec?

Jinou nemáš? (smích) Tak odpovím. Jdu svou cestou, chci předávat zkušenosti, které jsem poctivě nabral. A vždycky to nebyla idylka. Gastronomie jde neustále dopředu, sám se vzdělávám. Mám své vnitřní heslo: nechci zevšednět, buď musím přijít s něčím novým, nebo naopak s něčím, na co se zapomnělo a jen to oživím. Že se se mnou radí kuchaři od nás i ze Slovenska, je asi důkaz toho, že to, pevně doufám, dělám poctivě a s pokorou.

Děkuji Roberte. Ať jdeš po té své cestě rád, vzpřímeně a s nadhledem.



Markéta Holinová

lektorka, konzultantka a koučka v Aperta, s.r.o.

Ráda se dobře najím. Ráda vařím, pečů, zavazuju... ale když to někdo opravdu umí, vyhraje si s tím a o jídle přemýšlí jako o uměleckém díle, je to zážitek. Zážitek nejen na jídlo hledět, ale i ochutnat. To Robert umí. Dodnes si doma povídáme o jeho zmrzlině s čokoládou a červenou řepou v Grandhotelu Zlatý lev. O tom jak skvěle chutnala a vypadala! A pozor, zmrzlinou to končilo. Co bylo předtím, vám ani nebudu psát.

SVĚT JAKO HRA

Část hravá, která zve k otázkám

Zkuste si odpovědět na otázku, co pro vás znamená hra a hraní si? Vybaví se vám věty jako „kdo si hraje, nezlobí“, „je to jen hra“, „hry jsou jen pro děti“, „škola hrou“, „ty jsi takovej hračka“, „hry bez hranic“ nebo „hrát jako o život“? Nebo?

Není nezajímavé, jak hry vnímáme a jak o nich mluvíme. Svědčí to o tom, co pro nás znamenají, jak na rozumové, tak emocionální rovině. A nemusí to být tak nepodstatné, jak se možná na první pohled zdá, zejména když si připustíme, že naše rozumění věcem vytváří naši realitu, kterou žijeme. Jak to mají druzí? Jak to ovlivňuje jejich život?

Obecně se dá říci (takže je možné, že to máte úplně jinak – napište mi!), že v naší kultuře je hra chápána jako aktivita spojená s dětstvím nebo s volným časem, a tak stojí v opozici k povinnostem, vážným a dospělým činnostem. Bývá definována

“
Cokoli děláme,
vytváří nové dráhy
v našem mozku či
upevňuje ty stávající,
vše se ukládá.”

jako ohraničená aktivita, do které člověk vstoupí a po čase z ní opět vystupuje, je tedy jako by zvláštním prostorem, ve kterém můžeme být jiní nebo zažít něco zvláštního. Často je spojována s pojmy svobody (nebo nezodpovědnosti), tvořivosti, lehkosti (či lehkováznosti), dětství (případně dětinskosti), radosti (nebo úniku od starostí), něčeho „jen jako“ (oproti tomu vážnému, co už hrou není). Někdo tak rovnou může vidět hru jako ztrátu času, jiný jako skvělou příležitost k tomu, něco nového se naučit,



ale přesto bývá v pozadí skrytá informace, že je to přeci „jen“ hra.

Mají to tak ale všichni? Například u přírodních národů zpravidla nacházíme pojmová rozlišení více či méně odlišná od těch našich. Jsou zdokumentované případy, kdy ve svém jazyce neznají rozlišení mezi „prací“ a „volným časem“ či „hrou“. Nechci si tu jen hrát se slovíčky, jde mi o hlubší rovinu: jak vnímám svět, tak ho pojmenovávám. Čemu přikládám důraz, tomu dávám jméno. Na co tedy může klást důraz někdo, pro koho není podstatné rozlišení mezi prací a volným časem/hrou? Je pro něj práce zároveň zábavou? Jsou pro něj první dětské krůčky stejně podstatné jako ulovené zvíře připravované k večeři? Možná používá jinou dvojici protikladů: posvátné-neposvátné, smysluplné-nesmýlné, ... ať už je za tím cokoli, fascinující je, že chápe, a tedy žije, v poněkud jiné realitě než my.

Další zajímavé otázky se pojí se samotnou podstatou našeho světa. Mohou se jevit jako poněkud exotické, ale přesto zajímavé. Možná je totiž celý vesmír jedna velká hra – velmi sofistikovaná simulace, která je natolik přesvědčivá, že jsme jí plně podlehlí a uvěřili, že je skutečná. Zní to bláznivě? Možná ano, nicméně pojďme si „hrát“: když si uvědomíte, jak například vypadaly počítačové hry před třiceti lety a jak vypadají dnes... Třeba existuje forma inteligence, která měla na podobné experimenty více než třicet let a dotáhla je k naprosté doko-

nalosti. Tyto a podobné hypotézy mohou působit extravagantně, nicméně i v nich se mohou skrývat odpovědi na záhady moderní fyziky. Například jak může fungovat tzv. kvantové provázání, kdy na sebe částice působí nezávisle na vzdálenosti (sám Albert Einstein to charakterizoval jako „strašidelné působení na dálku“), nevíme dodnes. Pokud by se jednalo o jeden z mnoha programů velké vesmírné simulace, bylo by po problému. Nemusíte být pouze příznivci kultovního sci-fi Matrix z konce 20. století, abyste fandili podobným hypotézám, mezi

“
„Hra“ nám rovněž
umožňuje snadněji
vystoupit ze své
komfortní zóny...”

jejich zastánce patří například Elon Musk. Ostatně už starověké filozofie Východu operovaly s pojmy „kosmická hra“. Nejsme tedy nakonec svojí podstatou hráči, které zcela pohltila dokonalá hra?



Část hravá, která zve ke hře

Vraťme se zpátky k tomu, jak chápeme „hru“ a „hraní si“. A zkusme si z toho vzít to nejlepší.

Definice o hrách často mluví jako o ohraničených aktivitách. Neznamená to ovšem, že nemají žádný vliv na náš každodenní život. Náš mozek nic jako izolovanou činnost nezná (vlastně ani neumí odlišit realitu od fikce, například ve snech). Cokoli děláme, vytváří nové dráhy v našem mozku či upevňuje ty stávající, vše se ukládá. A tak nás naše herní zkušenost pochopitelně ovlivňuje i mimo hru samotnou. Vzhledem k tomu, že když se rozhodneme pro hraní hry, lze usuzovat, že nás zároveň i baví, představují hry skutečně skvělou příležitost k učení.

Vezměme si kupříkladu gamifikaci, techniku marketingu, která využívá principů známých a využívaných v počítačových hrách v neherním, tj. „reálném“ prostředí. Mohou to být například různé odznaky, odměny za dosažené mety a podobně. Tyto principy lze využít kdekoli: v náboru zaměstnanců, vzdělávacím kurzu, věrnostních kartách a programech a podobně. Zde se pochopitelně dostáváme na tenký led: pokud o těchto technikách víme nebo nám jednoduše přináší nějakou hodnotu, je vše v pořádku, zároveň nás však mohou jednoduše manipulovat přesně tam, kam chtěl jejich zadavatel.

„Hra“ nám rovněž umožňuje snadněji vystoupit ze své komfortní zóny – a to platí pro jakoukoli hru, nejspíše představitelně

je to u hry divadelní. To, co bychom nedokázali v každodenní existenci, dokážeme s nasazenou divadelní maskou nebo v rámci hraní si. To vše je umožněno díky tomu, že většina z nás podvědomě vnímá hru a herní prostor jako cosi izolovaného, ohraničeného, něco, do čeho můžeme vstoupit a po herní zkušenosti jednoduše sundáme masku, přezujeme boty a snadno tento prostor opustíme.

Poměrně hodně je pojem hry spojen s hravostí, lehkostí, odvahou, zvědavostí. Sám na sobě jsem opakovaně vyzkoušel, že projekce „hraní si“ do reálného světa, mi pomáhá čelit problémům s větší lehkostí a odvahou. Pamatuji si, že jsem kdysi po dlouhé době neřízení usedl za volant auta, byl jsem z toho nervózní. Moje nálada se šířila do celého vozu a tím se o to víc prohlubovala. V tu chvíli mě napadla spásná myšlenka, že se celá jízda vlastně podobá počítačové hře – a tato představa mě pobavila, a tak i uvolnila, a zlepšila se tak nálada i všech spolucestujících. Nechci vás tím samozřejmě navádět k zběsilým honičkám a přejíždění chodců, jak možná znáte z některých her, jen vás chci upozornit na fakt, že občas si některé věci zbytečně komplikujeme a může se hodit vhodná strategie, která vám pomůže se uvolnit. Toto je jedna z nich.

V současném světě můžeme pozorovat nárůst obav a strachu. Ať už se to týká klimatických změn, uprchlické otázky, strachu z terorismu, politické nestability, bezpečnosti naší nebo našich dětí... Tento trend se projevuje v rostoucím důrazu na bezpečnost, na zavádění nových pravidel, zákonů, omezení a kontroly. Pomalu a nevyhnutelně

se objevují plody této nastoupené cesty: ať už to je obava z postupné ztráty svobody a soukromí (je jedno, zda ze strany státu nebo soukromých společností – v Číně se zavádí sofistikované sledování občanů a tzv. sociální kredit, ale i u nás jsme vedeni v řadě různých databázích, každý z nás má svoji digitální stopu, ...), nebo přehnaná péče o děti, která se může projevit v jejich nesamostatnosti a nezdravé zranitelnosti v dospělosti (tzv. generace sněhových vloček). Možná je proto namístě čelit tomuto trendu strachu a potřeby kontroly a bezpečí na úkor svobody (a hravosti chtělo by se dodat). Čím? Nevím, ale jedna možnost z našeho setkání nad těmito řádky vyplývá: zkuste se podívat na svět kolem sebe s větší lehkostí a odvahou. Tak jako dítě přistupuje ke hře: s vědomím hranic a odpovědnosti danou pravidly a zároveň s lehkostí, chutí a touhou objevovat. S lehkostí. Protože, a to už je skutečně poslední otázka k zamyšlení, jaký svět chceme pro sebe a své děti?



Jan Jersák

lektor a konzultant Aperta, s.r.o.

Zajímají mě možnosti a rozšiřování lidského vnímání a to, jakými způsoby se může člověk vztahovat ke světu a rozumět mu. I proto je jednou z mých zálib práce s lidmi, ať už jako lektor nebo třeba masér.

STAČÍ MÁLO, ABY SE ÚSMĚV DOSTAVIL

Tématem tohoto příspěvku bylo napsat něco o Japoncích. Zpočátku jsem si myslel, že to bude brnkačka vzhledem k mým zkušenostem. Čím víc jsem ale o tématu přemýšlel, tím víc jsem si uvědomoval, že až tak jednoduché to nebude. Proč? Protože ani Japonce nelze hodit do jednoho pytle přesto, že nezasevěným mohou připadat, jako kdyby jeden druhému vypadl z oka. Proto jsem požádal svého dlouholetého kolegu a kamaráda Takua Kubotu, aby mi s příspěvkem pomohl tím, že do něj vnese další pohled. Zvolili jsme formu rozhovoru, protože nám připadalo, že to bude tak bezprostřednější. Já se ptám a Takuo odpovídá.

FH: Jak vlastně dlouho už jsi v Česku?

TK: Přijel jsem v roce 2003 hned po záplavách. Ještě pár roků a můj pobyt bude delší než doba, kterou jsem strávil v Japonsku nebo USA, kde jsem žil před tím, než jsem se objevil tady.

“

Navíc je pro nás důležité, jak nás vnímá okolí.

FH: Obligátní otázka. Jaký byl tvůj první dojem?

TK: Připadalo mi, že lidé jsou moc zakažení. Přicestoval jsem přímo z USA, kde jsem před tím studoval. Tam člověk bez strojeného úsměvu za každých okolností pomalu nemá šanci přežít. Později jsem ale zjistil, že stačí málo, aby se úsměv dostavil. Ani nemusím kouzlit. Stačí, abych se první usmál já. Necháte se snadno strhnout.

FH: Brzo po příjezdu sis našel práci. Co tě napadlo tam?

TK: Napadlo mě, že umíte dobře oddělovat

práci od osobního života. To Japoncům nejde. Respektive práce tam hodně prorůstá do osobního života. Pak jsem si všiml, že Japonci i Češi umí dodržovat čas. Jenom s tím rozdílem, že Češi dodržují čas, kdy se končí, zatímco Japonci čas, kdy se začíná, a pak neví, jak skončit.

FH: V Japonsku existuje termín “sábisu zangjó” (service overtime). Dal by se volně přeložit jako bonusový přesčas. Navzdory očekávání se nejedná o nějaký přesčas se zvýšeným příplatkem. Bonus je určený pro zaměstnavatele. Jde o to, že zaměstnanec zůstává v práci déle, aniž by si dělal nárok na odměnu. Chce pomoci firmě v její svízelné situaci. Co si myslíš, že Japonce vede k tomu, že se neumí zvednout a jít domů?

TK: Silný pocit sounáležitosti. Neumíme být sami. Navíc je pro nás důležité, jak nás vnímá okolí. Takže když ostatní zůstávají dlouho v práci, nemůžu je v tom nechat.

FH: Být japonským zaměstnancem není jednoduché. Napadá mě ještě jeden často používaný výraz. “Kazoku sabisu” (family service). Znovu jde o bonus, něco navíc, co obvykle není. Poskytovatelem bonusu je opět zaměstnanec, muž. Tentokrát ale příjemcem je jeho rodina. Nejde o nic jiného, než že táta od rodiny, který je v týdnu od nevidím do nevidím v práci a o víkendy chce načerpat energii na další týden, se kousne a místo odpočinku se věnuje rodině. Celá rodina někam společně vyrazí. Přes

TRCZ

Společnost TRCZ je stoprocentní dceřinou společností japonského podniku Tokai Rika Co. Byla založena koncem roku 2001 a už v prosinci 2003 zahájila výrobu v nové továrně postavené na zelené louce v Lovosicích v severních Čechách. Stavba patří k největším produkčním kapacitám skupiny Tokai Rika a její současný výrobní sortiment tvoří především multifunkční ovlaďače, bezpečnostní pásy a další komponenty sloužící k zajištění aktivní a pasivní bezpečnosti ve vozidlech. Hlavními odběrateli těchto komponentů jsou zejména významné automobilky v Evropě.

týden “sábisu zangjó” a o víkendu “kazoku sabisu”. V Česku bychom asi řekli: “Musíte se více snažit, pane správce”.

TK: Rád bych zmínil ještě jeden postřeh, který souvisí s mojí prací. Češi mají tendenci podceňovat časovou náročnost projektů. Vysvětlují si to tak, že se nedíváte moc daleko dopředu. Radši vytvoříte optimistický plán, který má větší šanci, že bude schválen. To, co bude následovat, už nějak dopadne (a hlavně to bude až za dlouho).



Japonci se na druhou stranu rádi hnípají v detailech. Proto jim většina věcí trvá déle, ale díky tomu se pak vyvarují nepřijemných překvapení. Sám nevím, co je lepší.

FH: Co jde Čechům lépe?

TK: Jsou rychlejší (ale méně pečliví). Umí odpouštět. Umí si více užít okamžik. Nemají sklon škatulkovat lidi jako Japonci.

FH: V Japonsku mě překvapilo, kolik lidí se mě ptalo na moji krevní skupinu. Nejdřív jsem nechápal. Myslel jsem si, že to je nějaké opatření pro případ živelné katastrofy, které jsou v Japonsku daleko častější než u nás. Až pak jsem pochopil, že si tazáci se protějšek chce podle krevní skupiny udělat obrázek o mé povaze a že bez jasné odpovědi se v konverzaci těžko dostanu dál, proto jsem si ji musel nechat zjistit. Mně to připadá jako kouzla.

TK: To není pravda. Mezi krevními skupinami a typologií člověka je prokazatelná souvislost. Existují na to studie.

Myslím si, že Češi se více ptají. Nepodléhají nekriticky autoritám jako my. Umí si sami nastavit, jak se doberou k cíli, a díky tomu jsou kreativnější.

Do třetice bych uvedl pomoc druhým, kteří se dostanou do nesnází. Třeba to, že pustíte staršího člověka si sednout ve veřejné dopravě, se v Japonsku moc nenosí přesto, že se o Japoncích říká, že jsou ohleduplní.

FH: Abychom nechválili jenom Čechy, já bych u Japonců vyzdvihnul jejich strukturovanost při předávání informací protistraně. Asi je to díky tomu, že ve školách neztrácejí zbytečně energii přehnaným studiem gramatiky (příčestí minulé atd.), neznepokojují se takovými malichernostmi jako je psaní i/y, jsou daleko víc praktičtější, co se týče používání jazyka. Hodina japonštiny je hlavně o porozumění textu a slohu. Hodně se dbá na tzv. ki-šo-ten-kecu, strukturu sdělení, které ho rozděluje na úvod, vývoj, zvrát a závěr. Jedná se o termín z literatury, který však Japonci aplikují i v běžném životě. Navíc se v japonské škole nezkouší u tabu-

le tak, že čím déle zkušený mluví, tím má větší šanci na lepší hodnocení. V japonštině neexistuje ekvivalent pro slovo "(něco) okecat".

Co bys doporučil Čechům, kteří chtějí vycházet dobře s Japonci?

TK: Už jsem to trochu nakousnul před chvílí, když jsem mluvil o odpouštění, ve kterém nejsme moc dobří. Nezní to pozitivně, ale dalo by se to říct taky tak, že je pro nás důležitá důvěra. Ta se těžko nabývá a lehce ztrácí zvláště u cizinců, protože pochází z jiného kulturního prostředí a jsou tak pro Japonce obtížněji čitelní. Aby člověk získal důvěru, musí být hlavně konzistentní. Dělat to, co říká. To je stejné všude na světě. K tomu bych přidal japonské specifikum "hórensó".

FH: Špenát?

TK: Ano, hórensó znamená normálně "špenát", ale v tomto případě jde o první hlásky slov "HÓkoku, RENraku, SÓdan", nebo-li v češtině "reportovat, sdělovat, radit se". Jednoduše řečeno důvěru získá spíše ten, kdo je v každodenním kontaktu a průběžně informuje, než ten, kdo sice má výsledky, ale nedá o sobě vědět. Promítá se zde důraz na proces, který převyšuje zájem o výsledek.

Co bys doporučil Japoncům v Česku?

FH: Aby poznali Česko i jinak než pracovně.

“

František Havlíček
personální manažer v TRCZ

Před hrozně dlouhou dobou jsem žil několik let v Japonsku, a to mi se svými klady i neduhy přirostlo k srdci. Vedle Japonska jsem rád na horách, hlavně v Krkonoších, kde, ač Pražák, jsem prožil část svého dětství. Pokud bych si mohl vybrat, kde a kdy bych chtěl žít, tak na horách v zimě s co nejvíce sněhem.

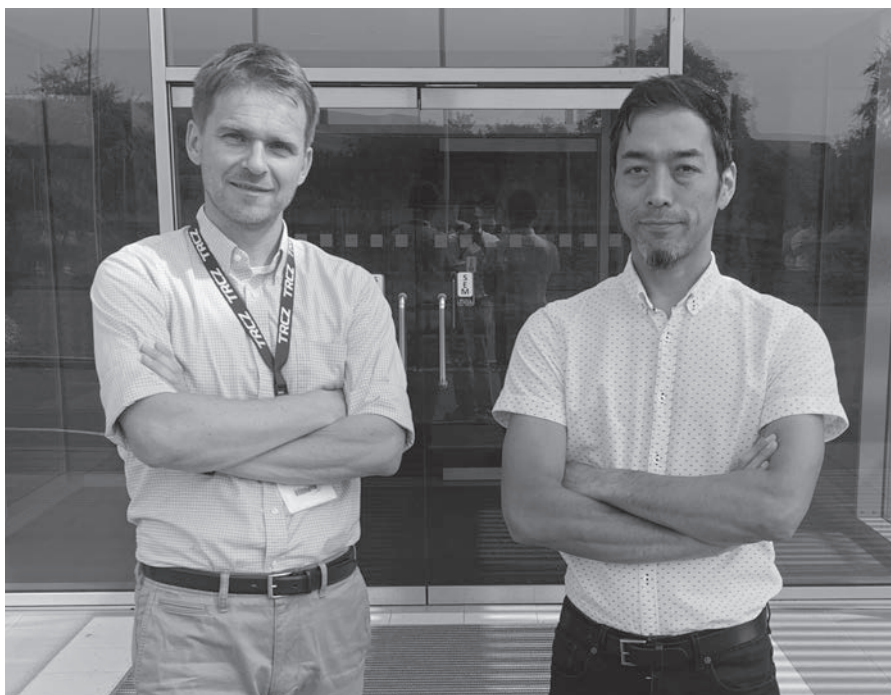
“

Takuo Kubota
manažer zavádění nových projektů v TRCZ

Pocházím z Nagana. Do dvaceti jsem žil v Japonsku. Vystudoval jsem vysokou školu v Michiganu, kde jsem potkal svoji manželku, se kterou jsem se přestěhoval do Česka. Jsem otec dvou dětí. Skoro už teenagerů. Mojí vášní jsou klasické motorky, hra na kytaru, běhání, běžkování a české pivo.

“

Aby člověk získal důvěru, musí být hlavně konzistentní.



GAME STUDIES

Jaký jste typ hráče? Mohou hry ovlivňovat náš pohled na svět? Poznáme, kdy si hráme a kdy někdo využívá našeho zaujetí pro své skryté cíle? Plus pozvánka ke hře – to vše můžete nalézt v následujícím rozhovoru.

Michale, čemu se aktuálně věnuješ?

Hlavní činnost je doktorát, kde mám výzkum toho, jaký vliv mohou mít pravidla na efekt her. Kromě toho spolupracuji s Českou cestou, což společně s doktorátem kompletně vytěžuje moji kapacitu.

A kam tě tvoje práce směřuje?

Jednou z velkých motivací, proč jsem šel na doktorát, byl můj dojem, že se v zážitkové pedagogice, kde se s hrou hodně pracuje, porozumění hrám příliš neposouvá. Oproti tomu mladý obor game studies (herní studia) se dynamicky rozvíjí, což je dáno úspěšným rozvojem herního průmyslu. Mou

“

... vytváření hry je především kreativní proces, kde máš spoustu neznámých.

motivací je tedy tyto dva světy propojit, podívat se na to, co se o hrách ví v oblasti počítačových her, a přenést některé koncepty do praxe zážitkové pedagogiky.

Zřetelně si vybavuji, když jsem asi v roce 2011 absolvoval kurz pro organizátory od hnutí Brontosaurus, jak jsem se těšil na přednášku o hrách, že se konečně dozvím, jak se to dělá. Nicméně žádný univerzální postup neexistuje, nedá se říci, že to uděláš tak a tak a bude z toho dobrá hra. Je v tom trocha intuice, tušení, že tohle dobře funguje. Je v tom i zkušenost. Máš určitou předlohu, námět, který zkusíš zapracovat, a pak jen testuješ, jestli to funguje, nebo



Foto archiv Michala Švarněho

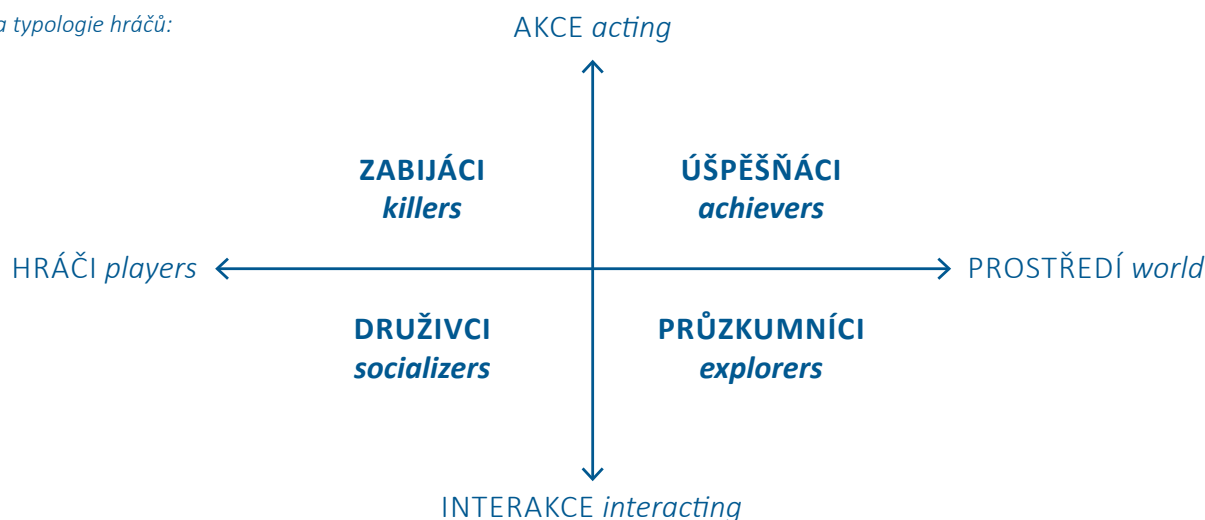
nefunguje. Pokud ano, jsi spokojený, že jsi uvedl dobrou hru. Pokud ne, zkusíš měnit některé parametry, nebo hru zahodíš, a to je vše.

Je jasné, že vytváření hry je především kreativní proces, kde máš spoustu neznámých. V zážitkové pedagogice existují různé kategorie her, například icebreakery, seznamovačky atd. Už to je určitá struktura, o kterou se můžeš opřít. Lze měnit například herní cíl, ale pořád je to taková trochu magie. Oproti tomu game studies nabízí celou řadu modelů, jak se dá na hry nahlížet, jak je rozdělit. Tím představují užitečný nástroj, který tě dokáže provést procesem tvorby a přípravy hry.

Například?

Máme tu ku příkladu rozdělení podle typologie hráčů, což už je vlastně v game studies poměrně „stará“ záležitost, přesto použitelná. Jedná se o čtyři skupiny: Achievers, Explorers, Killers a Socializers. Skupině Achievers jde na prvním místě o co nejlepší výsledek, Explorers baví objevování, skupině Killers jde primárně o převahu, pokoření druhých, což je opakem Socializerů, které baví komunikace, spolupráce, čili jde jim zejména o vztahy.

Díky takové analýze tak získáváš pohled na motivaci různých skupin hráčů a můžeš přemýšlet, jak pro ně do hry zahrnout to, co



hledají – aby je hra bavila. Přijde mi, že třeba zrovna tyto poznatky ještě do vzdělávací praxe nepronikly. Na akademickou půdu možná ano, ale do praxe ne.

Existují ještě jiná dělení?

Hodně zajímavé (i když dnes už také částečně překonané) je rozdělení na herní mechaniky, dynamiku a estetiku hry. Herní mechaniky jsou konkrétní pravidla a další herní prvky. Dynamika znamená, jak je to celé pospojované dohromady, jak hra funguje jako celek. A estetika je celkový zážitek (netýká se to pouze vzhledu, ale skutečně celkového zážitku), který by hráč měl ze hry mít. Designér hry pracuje především s herními mechanikami: třeba zmáčkneš tlačítko, vystřelíš pistole a dějí se další s tím související věci a události, které dohromady vytváří dojem, že střílíš. Hráči to prožívají z druhé strany, postupně objevují herní svět, to, jak funguje, a učí se ho ovládat.

Čili to opakovaně zkoušíš a je to v něčem uspokojivé, ale některé hry to zneužívají k tomu, aby si udržely hráče.

Pro zážitkovou pedagogiku může být zajímavé čerpat právě z estetiky, kde je definováno sedm typů herního prožitku, které opět představují klíč pro motivaci (přehled

typů: vjem/pocit, představitivost, vyprávění/příběh, výzva, společnost, objevování, sebevyjádření, oddání se/odevzdání se). Je to vlastně něco podobného, jako v oblasti vzdělávání poměrně využívaný koncept flow (stav proudění/plynutí) od psychologa maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi. Flow má také několik aspektů, se kterými je dobré pracovat, aby lidé ve hře dokázali lépe nalézt svoji motivaci. Ať už to je jasně řečený cíl, aktivity přiměřené schopnostem, zpětná vazba, podmínky pro vnoření do aktivity a podobně. A takových věcí, které by stály za to přenést do zážitkové pedagogiky, je podle mého názoru velké množství a stojí za to je objevovat.

Máš už své vlastní výsledky? Ze své doktorské práce?

Zabýval jsem se spíše metodologickými otázkami, jakým způsobem zkoumat efekt praxe na hráče.

Na jednom semináři o hrách jsem zkoušel využít výše zmíněné herní estetiky. Při obvyklém přístupu k hrám máš pravidla, legendu, motivaci, kterou uvádíš, a vzdělávací cíl. Lze se na hru však podívat právě i z hlediska herní estetiky, tj. jaký zážitek hra hráčům dává. Například si můžeš položit otázku, jestli ve hře máme něco, kde lze prohlubovat vztahy, nebo je vše jen o tom dosáhnout toho, co nejvíce, a ti, co brzdí tým, budou celou dobu na okraji... Kalibrační těchto prvků pak mohou snáze dosahovat vzdělávacích cílů.

Není to však řešeno už v rozdělení her na hry seznamovací, pohybové, komunikační a podobně?

Typy her jsou spíše takové škatulky (podobně jako v počítačových hrách máme třeba strategické hry, RPG, logické hry apod.), což samozřejmě má určitou vypovídací hodnotu. Nicméně když se podíváš na motivaci hráčů, tak hry z velké části kombinují různé

věci. Vezměme si třeba zrovna typologii čtyř hráčů. Uvažuješ o strategii a v ní je prvek, že lze pokořit druhý tým a vyhrát (Killers). Ovšem pro někoho jiného je zajímavá třeba další možnost společně sbírat body v týmu a komunikovat spolu (Socializers). Pak si uvědomíš, že zde není nic pro objevitele (Explorers), takže přidáš neznámá místa, skrytá vylepšení nebo nějaké tajemství, ke kterému lze dospět. A hned máš podchyce nou další skupinu hráčů.

Je nějaká hra, která upoutala tebe?

Ted' hrajeme se ženou deskovou hru Charterstone, která je hodně zaměřená na objevitele (Explorers) a Socializery. Když hru otevřeš, teprve postupně odhaluješ pravidla, nové budovy atd. Je to hra na pokračování, vždy můžeš něco postavit, cosi se odehraje a v dalších hrách na to lze navázat.

Co počítačové hry?

V rámci game studies si vytvářím seznam her, které si chci vyzkoušet. První byla Stanley Parable, což je jedna z ikonických her, která překračuje klasické herní hranice. Hodně se v ní pracuje s tím, do jaké míry máš svobodnou vůli a do jaké následuješ předem daný scénář.

Co si ostatně myslíš u her o hranici mezi svobodnou vůlí a manipulací?

Touto otázkou se budu zabývat později ve svém výzkumu: jak se dá manipulací pravidel ovlivňovat, jaký efekt má hra na hráče, ať už se jedná o vzdělávací efekt nebo jejich postoj k nějakému tématu. Pravidly namodeluješ i svět a můžeš tím pádem hráče směřovat k nějakému postoji k tomuto světu nebo k jiným věcem. Jedna věc je manipulace, která se týká hry samotné. Příkladem může být v počítačových hrách nechvalně známý tzv. skinner box, tj. nutnost dělat nějakou rutinní věc, abys něco získal. Vtip je v tom, že odměna není úplně

Michal Švarný

- aktuálně doktorand na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, píše práci Herní mechaniky jako prostředek reprezentace hodnotových soudů a jejich vliv na recepci informací uživateli
- instruktor v České cestě
- učitel čínštiny na volné noze
- bývalý předseda a vedoucí organizačních kurzů Hnutí Bron-tosaurus

pravidelná, je částečně náhodná, nicméně je dost pravidelná na to, abys měl pocit, že to můžeš ovlivňovat. Ve hře World of Warcraft třeba můžeš útočit na příšerky, občas z nich něco získáš, občas nic, výjimečně můžeš přijít k něčemu významnému, proto je vytrvale mlátíš dál, jakkoli nejsou pro samotný postup ve hře příliš podstatné. Čili to opakovaně zkoušíš a je to v něčem uspokojivé, ale některé hry to zneužívají k tomu, aby si udržely hráče. To jsou manipulace na úrovni hry.

Pochopitelně tu máme i úroveň, kdy pravidly namodelovaný herní svět ovlivňuje



i mimoherní postoje hráčů. Například v Sim-City, což je budovatelská strategie stavby města, jsou ekonomická pravidla nastavená určitým způsobem, což může podsunovat ekonomický pohled na svět, jak vlastně funguje město a společnost. Otázkou je, jak moc účinné to je.

Zajímavé je to zejména u gamifikace (marketingová technika, která zvyšuje zájem klientů využíváním herních prvků v neherní oblasti). Cílem je lidi více namotivovat, takže se zde setkává manipulace, aby u činnosti lidé vydrželi a chovali se podle hry. Zároveň se vše odehrává v neherním prostředí, takže se může stát, že nějakým nedohlédnutím důsledků, případně cílenou manipulací, můžeš vytvářet nebo podporovat změnu v lidském chování a vnímání světa. Což už může mít reálné důsledky pro jejich život. A otázkou je, co s tím?

Ve větším měřítku to můžeme pozorovat například v Číně, kde se zavádí tzv. sociální kredit, což je systém hodnocení občanů – jak jsou „správní“. V západních médiích je to značně demonizované a opředené

... takže se zde setkává manipulace, aby u činnosti lidé vydrželi a chovali se podle hry.

množstvím spekulací, v jisté míře je to však podobné například kreditovému ratingu ze Spojených států. Čínský přístup je jiný v tom, že tento mechanismus má celospolečenskou úroveň. Například nízké hodnocení způsobí, že si nemohu online koupit jízdenku na vlak. Musím si dojít na nádraží, ukázat doklady a možná nebude možné si koupit jízdenku vůbec... To už je děsivé.

Domníváš se, že je to nevyhnutelné? Hrozí to i nám? A lze se proti tomu bránit?

Inu, u nás je to například EET. Máš tu loterii, kdy zapíšeš číslo z účtenky, abys získal odměnu. Tím je ovlivněno tvoje chování, provozuješ vlastně kontrolní činnost místo úřadu. Mnoho lidí to možná odradilo, ale některé to „chytlo“ a poctivě vyplňují patnáctimístné kódy s vidinou možné výhry...

A jak tomu zabránit? Vidím to v reflexi. Když víme, jaké nástroje mohou ovlivňovat chování lidí a člověk to prokoukne, lze to sdílet s ostatními a upozornit na to. Bez reflexe nás to může unést tam, kde bychom být vlastně nechtěli.

Pojďme ten náš rozhovor shrnout. Jaké vidíš přínosy? A jaká doporučení bys rád předal?

Z první části našeho rozhovoru: může být dobré podívat se na hru z analytického pohledu (viz třeba typologie čtyř hráčů) a kalibrovat jednotlivé prvky, což může rozšířit paletu možností při tvorbě her. Mnoho další inspirace se dá najít v game studies i jinde (například sleduji youtube kanál Extra Credits, kde se dá nalézt mnoho informací k tématu).

Další, bohužel velmi obecná rada: reflektovat. Proč dělám to, co dělám. Zejména když se setkám s nějakými výrazně motivačními prvky. Je dobré se zastavit a podívat se na to z pohledu: jak to mění moje chování? Co bych dělal, kdyby to nebylo? Vezměme si to na příkladu všudypřítomných slev. Když si to koupím, ušetřím 500! No jo, ale když si to nekoupím, zůstane mi 1500... Je třeba se vědomě rozhodovat, zda mi to stojí za to, či ne.

Občas se snažíme vše udělat hravé, zábavné, a tím lidi ohlupujeme – jsou líní se učit, tak je namotivujeme hrou. Je dobré rozlišovat mezi hrou jako takovou a manipulativními nástroji, které mají lidi do hry vehnat. Jinými slovy, držet se přirozené hravosti. Občas stačí dát lidem prostor a nástroje (námět, pravidla) a oni si zahrají rádi, není třeba vymýšlet žádné vějičky, jak je ulovit.

Nezapomínejme, že hra je nejpřirozenější způsob, jakým se učíme a objevujeme svět.

Děkuji za rozhovor, Michale.



Jan Jersák

lektor a konzultant Aperta, s.r.o.

Hra je skvělý prostředek lidského rozvoje a sebepoznání. A proto je dobré o ní alespoň něco málo vědět – jednak ji můžeme ke svému užtku více zapojit do života a zároveň jsme odolnější a můžeme se vědoměji rozhodovat, pokud si někdo „hraje“ s námi.

ALENA ČECHOVÁ

Ráda s úsměvem vzpomínám na první setkání s Alenou. Realizovali jsme teambuilding pro velkou skupinu účastníků a potřebovali jsme několik pomocníků. Mezi nimi byla i studentka, tehdy o berlich, tedy nepřehlédnutelná. Cestou domů jsme probraly kdeco. Za rok jsme hledali novou lektorku, a tak jsem oslovila právě Alenu.

Vzpomínáš si ještě na tuto situaci, kdy bylo možné do Aperty nastoupit jako lektorka?

Myslíš na to, když jsi mi po pár prvních drobnějších spolupracích zavolala, jestli u vás chci pracovat? Jasně - bylo to tuším den po mých narozeninách, kdy jsem shodou náhod zrovna odeslala c.v. a ucházela se o jedno sympatické místo jinde. Jo jo, svět je plný rozhodování...

Co bylo hlavním důvodem, že ses pro Apertu rozhodla?

Náplň práce – věděla jsem a dodnes věřím, že co děláme, má pro klienty smysl, tudíž ho má i pro mě. Schopní kolegové, svoboda a důvěra v inovacích (v určitém ohledu jsem vcelku hodně otevřená novým zkušenostem a v Apertě to jde uplatňovat). V neposlední řadě i renomé. Apertu jsem „monitorovala“, už v době jejich začátků. Vnímám za jejím vývojem hodně práce...

Během posledních let jsi dokončila dvě vysoké školy, a to poměrně náročné obory. Jak to bylo náročné spojit s prací v Apertě?

Snadné to úplně nebylo, ale byla to moje jednoznačně svobodná volba, a tak jsem to vždycky brala. Tudíž nad tím „jestli je/není náročné“ jsem nepřemýšlela. Občas jsem prostě musela něco z jiných oblastí obětovat. Vždycky jsem držela zásadu, že nic z toho, co dělám, nesmí jít na úkor klientů, negativně je ovlivňovat.

Někdy to bylo vysloveně humorné, vzpomínám si třeba na období, kdy jsem v podstatě bydlela v Praze a do práce jezdila na sever, nikdo to nevěděl, v 8 na poradě, na školení, pod Ještědem. Ekonomicky nejvýhodnější kombinace, že ano (směje se), a do toho rozdíl teplot a někdy snad i celých ročních období. Hodně mi pomáhala flexibilita ze strany zaměstnavatele, jemu zase naopak snad ta moje, a ochotní kolegové. Dost se mi líbí, že úspěchy a cíle jednotlivců, i ty



osobní, se v Apertě prožívají týmově. To fungovalo svým způsobem také motivačně. A taky... brala jsem to celk tak trochu jako hru. Mimochodem, Fulghum napsal výbornou povídku o lidech, které označuje jako „hráče“ – prý do toho popisu docela spadám, tak možná proto.

V Apertě jsi v několika rolích – lektorka, konzultantka i koučka? V které roli se cítíš nejlépe?

Každá má něco do sebe. Asi to nelze říct obecně. Spíš si uvědomuji, že jsou vždycky období, kdy se zrovna v něčem z toho cítím o něco líp než v jiném, ale střídají se.

Na lektorství mě baví ta výzva zaujmout více rozličných lidí a synergie, která se na školení potom mezi všemi často vytvoří. Přichází tam nezřídka i kritika, a ta nejlépe prověřuje, jestli to, co člověk říká a zastává, stále platí, nebo jestli je na čase změnit přístup. Navíc lecky se lektoruje venku nebo alespoň v jiném prostředí a tyto tzv. teambuildingové programy, kdy osoby získávají odstup od každodennosti, si hodně užívám.

Na konzultacích si vážím toho, že můžu skutečně reálně využívat hlouběji svoji řečněms odbornost a že prověřuji dopady teorie na

praxi. Obvykle jsou konzultace orientované na budoucí strategie, je prima napomáhat tomu, když se něco rodí.

Koučink je srdcovka. Při koučinku zažíváme blízkost a důvěru. Ta je přítomná u všech tří uvedených činností, zde však ještě na úplně jiné úrovni. Vztahovost mě baví a fascinuje. Nesmírně ráda sleduji nalézání spokojenosti a pokroky osob (v jakémkoliv z oblastí života).

Málokdo o tobě ví, že se věnuješ soutěžnímu debatování a jsi dokonce rozhodčí, rozhoduješ i na mezinárodních turnajích...

To je pravda. Řekla bych, že po tolika letech, už to ví ledaskdo (smích). Aspoň z mého okolí. Třeba zrovna v sobotu jsem „pískala“ tým z Chorvatska proti týmu z Moldavska. Spíš než aby se vědělo, že se tomu věnuji já, by mě ovšem potěšilo, kdyby to byl sport a metoda, která je známá a hlavně zcela běžně používaná. Obzvláště v českém školství. Nejčastěji pracuji s teenagery a adolescenty, někdy i menšími dětmi a vnímám, že se jim díky debatování rozvíjí kritické myšlení a dovednost formulovat myšlenky, vyhledávat informace. Všechno tohle považuji za výrazné benefity pro jejich budoucí uplatnění a život, a obecně, za celospolečenský prospěch.

Komu předáš pomyslný štafetový kolík?

Ačkoliv to bude taky „hráč“ a mám podezření, že i tulák, věřím, že čtenáře nečeká fádní čtení. Porozprávíme si s přítelem-kolegou, který rozhodně dovede překvapit...



Věra Růžičková

Key Account Manager v Aperta, s.r.o.

Baví mě potkávat se s Alenou na společných akcích nejen pro klienty. Vždy je to tvořivé a má to svou hloubku. A také je to pro mě setkání se zcela jinou generací.

POJĎTE PANE, BUDEME SI HRÁT!

Jedna z věcí, která spojuje lidi jedné generace napříč společenským spektrem i hierarchií firem, je způsob trávení volného času a portfolio her, které spolu hráli jako děti. Udělaly jsme si průzkum v kanceláři Aperty. Velmi rychle jsme se s kolegy rozpomněli na více než sedmdesát her, které jsme v dětství rádi hráli. Tenhle brainstorming či spíše brainremembering nás patřičně rozehlal. Vykríkovali jsme jednotlivé hry přes sebe, bavili jsme se a vzpomínali na dobrodružství, úrazy, upevněná i pošramocená kamarádství, rodičovské tresty i osobní vítězství, které nám přinesly. Na co jsme přišli a co vám chceme zprostředkovat?

Často nás naše
ega vedou ke
vzájemnému
soupeření...

Jasní tahouni jsou hry **outdoorové** (na vojáky, stopovaná, stavění bunkrů)

Pohybové (skákání panáka, ovečky, ovečky, Honzo vstávej)

Tajemné (Palermská mafie, stezka odvahy)

Smyslové (slepá bába, tichá pošta)

Sociální (na rodinu, na školu, na obchod)

Strategické (piškvorky, lodě, Logik)

Vědomostní (město, jméno, zvíře, věc)

Zručnostní (Mikádo, Merkur)

Úrovňové hry (školka s míčem, se švihadlem, s gumou)

Kulturní (Dostihy a sázky, Monopoly)

Taky jste se při předchozím čtením zasnili a spustili se vám různé pocity... jééé to jsme hráli, juuu to bylo dobré, no jo, tu jsme doma měli...

Při práci ve firmách pozorujeme, že se mnozí rádi inspiřují právě hrami z dětství. Které z nich jsme při své práci viděli a odhalili nejčastěji?



... atmosféra strachu
jim v tom pomáhá.

Na schovávanou aneb před pikolou za pikolou nikdo nesmí stát...

Staletí známá hra, kdy jeden piká a ostatní se schovávají. Status Velkého v této hře získáváte v momentě, kdy dokážete sami odříkat číselnou řadu až do deseti, a tudíž můžete pikat a následně hledat druhé samostatně. Zásadní princip hry je dobře se schovat a zároveň mít přehled o dění. Tentýž princip lze pozorovat na mnohých poradách. Lidé tam fyzicky jsou, ale při např. rozdávaní úkolů s nimi nelze navázat oční, ani jiný kontakt. Ptáte se proč? Prostě našli dobrou schovku. Co s tím? Zkuste je pustit k vytožené pikole. Proč by nemohli vést poradu právě vaši hraví partyzáni?

Krvavý koleno aneb boj se, boj...

Možná si taky nepamatujete pravidla hry přesně, ale na pocity strachu mnozí jen tak nezapomenou. Tuto hru (často se zvláštním zalíbením) hrají někteří manažeři, kteří svou roli spíše zneužívají a atmosféra strachu jim v tom pomáhá. Proti "Krvavému kolenu" pomáhá jedině postavit se čelem a uvědomit si, že tuto hru hrát nechci a nemusím. Čas, který strávíte ve své práci, tvoří podstatnou část vašeho života, opravdu ho chcete prožít ve strachu?

Přebíraná aneb chvilku ty, chvilku já...

Klasická dívčí hra, kdy si hráčky předávají spojený provázek a tvoří z něho různé, často sofistikované obrazce. Lze ji hrát zákeřně, to znamená, že "soupeřce" zkomplikuju hru záměrně těžkou přebíračkovou figurou, nebo synergicky, kdy má spoluhráčka může využít svých předpokladů, a mou práci ještě rozvine a obohatí. Často nás naše ega vedou ke vzájemnému soupeření, z kolegů tak máme rázem rivaly nebo záškodníky. V praxi se rozhodně osvědčilo pracovat v souhře, přát si úspěch a využít přednosti všech členů týmu.

A která hra je oblíbená ve vaší firmě? Co vám to přináší? Máte chuť to změnit? Tak do toho! Víme, jak na to. V Apertě máme s hrami spoustu zkušeností!

Přejeme vám velkou dávku hravosti do vaší každodenní práce a absenci her, které váš tým brzdí a atmosféře příliš nepomáhají.



Dobroslava Stránská a Markéta Holinová
lektorky, konzultantky a koučky v Aperta, s.r.o.

Že jsme se daly při psaní článku dohromady zrovna my dvě, není dílem náhody, ani nutnosti. Spojuje nás, kromě stejné kanceláře, naše přirozená hravost. Ta hravost, kdy si dovolíme nechat dospěláka v nás chvilku spát a probudit (konečně) to dítě v nás. A jak to dítě bylo spokojené, když se rozpomínalo na nejrůznější hry. A jak pak zase zasáhl dospělák a dal tomu formu.

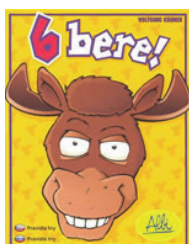
TIPY NA HRY

Lektoři Aperty doporučují:



DIGIT

Pokud hledáte logickou hru, která je rychlá, má spád a přesto u ní musíte přemýšlet, tak toto je ta správná volba. Má velmi jednoduchá pravidla, potřebujete pouze 5 dřívěk a karty s obrázky, takže je i dobře skladná na cesty a dá se hrát kdekoli. Hru zvládají děti už od 6 let a baví rozhodně i ty starší a nejstarší. Hra podporuje logické myšlení a představivost. **Piatnik (1987)**



ŠESTÁ BERE

Jestli už jste přesyrceni náročnými několikahodinovými strategickými hrami, a přitom si herní zážitek s rodinou nechcete nechat ujít, je pro vás řešení právě tato zábavná a hlavně rychlá karetní hra. Nastartují mozek a zbav se všech karet rychleji než spoluhráči (a hlavně nežiské žádnou krávu). **Albi (1994)**



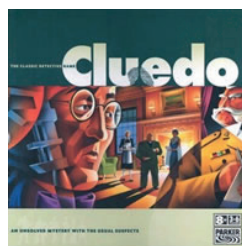
SUPERŠPIÓN

Všichni jste na jednom místě, jenomže jeden z vás, špión, netuší, kde to je. Parádní konverzační karetní hra, která dokáže zpečetit večerek, večer na chatě i rodinnou dovolenou. Trénink empatie, důvtipu a detektivní pozornosti, který odsypá tak rychle, že se jedno kolo běžně vejde do deseti minut. **REXhry (2014)**



K2

Zima za oknem a sníh i na herní desce na stole. K2 je hra, kterou lze zařadit mezi mírně složitější strategie. Kdo by však taky očekával, že výstup na nejvyšší horu světa bude něco jednoduchého? Pokusit se o horolezecký výstup můžete i sami, tím je hra poměrně speciální. Zahraje si ale až pět osob a lze volit různé obtížnosti, podle dosavadních dovedností. **Rebel (2010)**



CLUEDO

Společensko detektivní hra, která je prostě jiná, než ostatní. Příběh se odehrává ve staroanglickém domě, ve kterém se nachází 6 osob – hráčů. Vzájemně se obviňují z vraždy pana Blacka. Nikdo neví, kdo a kde pana Blacka zavraždil, a čím. Na scéně je celkem 6 vražedných nástrojů a 9 místností, kde mohlo k vraždě dojít. Pouze jedna kombinace je správná a vítězí ten, kdo ji odhalí. Náhoda tady roli nehraje, vyhrává soustředění, dedukce, umění dobře se zeptat i to, jak umíte číst chování druhých. **Hasbro (1946)**



PANIC LAB

Kdo cestuje s batohem, oblíbil si hry skladné a odolné. Přesně takovou je karetní postřehovka Panic Lab. Pravidla, která pochopí snadno i dítě, lze vysvětlit pár větami. Celá hra zabere stejně málo času, jako místa v batohu a jediné, co je potřeba zařídit, je trocha místa na stole, kde nefouká a klidně to může být třeba pod přístřeškem na cyklostezce. Na hru stačí dva hráči, ale zabaví se jich klidně i deset. **Albi (2012)**



DEMOCRACY 3

Často nadáváme na politické poměry a na to, jak ONI špatně rozhodují a chtějí si jenom nahrabat. O tom, že naše soudy vůči politickým představitelům jsou mnohdy až přehnaně skeptické a přísné, napomůže přesvědčit počítačová hra Democracy. Jde o jednoduchou simulaci, kde se hráč snaží v roli představitele demokratického státu rozhodovat o základních oblastech, nezbytných pro jeho fungování. Hra je napínavá, dynamická, trénuje rozhodnost, manažerské dovednosti, kritické myšlení a používá se např. ve školách pro přiblížení ekonomických a politických principů. **Positech Games (2013)**



POSEL SMRTI

Adventura z české dílny si získá nejedno srdce. Jde sice o hru u počítačové obrazovky, ale před tu se klidně jako v kině ráda usadí celá rodina, aby společnými silami vyřešila záhadný případ. Pokud si nevíte rady, jak probudit v juniorovi touhu ke čtení, po zahrání napínavé detektivky usazené do starobylého anglického sídla, jistě rád sáhne po příbězích Agathy Christie. Třešničkou na dortu této hry je pak geniální dabing českou hereckou špičkou, díky kterému zní rozhovory skutečně autenticky. **Mamba Games (2003 – 2017)**



KARAK

Pokud se chystáte na dovolenou, můžete navštívit Karak, křižáckou pevnost na území dnešního Jordánska. A pokud zrovna nemáte cestu tímto směrem, můžete si vybudovat Karak vlastní, třeba u sebe v obývacím pokoji. Jde o původní českou deskovou hru, trvající přibližně půl hodiny, tedy žádné Dostihy, která nadchne děti i dospělé. Jste-li fanoušky desek a chcete-li tuto vášeň probudit i u svých dětí, hra Karak vám v tomhle rozhodně pomůže. Velkou roli hraje náhod. Zároveň krásné ilustrace a tajuplnost nechávají rozehrát úžasné příběhy především dětské imaginace. **Albi (2017)**

Aperta



VZDĚLÁVÁNÍ

Naše vzdělávání přináší znalosti a zkušenosti v propojených souvislostech.

Má výsledky.



PORADENSTVÍ

Naše poradenství poskytuje podporu k žádoucím změnám.

Je inovativní.



KOUČINK

Naše koučování je tvořivé, pro klienty přínosné a certifikované.

Máte to na dosah.



TEAMBUILDING

V našich outdoorech účastníci trpí maximálně sebepoznáním.

Zkuste to také.



OTEVŘENÉ KURZY

Naše otevřené kurzy jsou i pro veřejnost.

Zveme vás.

+420 485 107 711

aperta@aperta.cz

www.aperta.cz

PODZIMNÍ OTEVŘENÉ KURZY V PRAZE

24. - 25. 10. 2019 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI V KOSTCE | DOBROSLAVA STRÁNSKÁ

07. - 08. 11. 2019 POHOTOVÁ KOMUNIKACE | OLDŘICH KVASNIČKA

14. 11. 2019 UMĚNÍ ROZHODNUTÍ | MICHAL KNĚŽŮ MRVKA

aperta.cz/otevrene-kurzy

