

kolektiv
autorů

2016–2018

Koordinátor lesní MŠ

Lektorské texty k projektu



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost







Obsah

Spolupráce, strategický rozvoj, společné učení, práce s informacemi Martin Chmelař a Jan Krchňák	4
Kmenové vůdcovství – jak vybudovat produktivní tým Martin Chmelař a Jan Krchňák	13
Základy podnikání, specifika podnikání v oblasti školek, jeho udržitelnost Dominika Špačková	23
Proč a jak vést lesní školku podle talentu, silných stránek a v souladu se svými hodnotami Michal Martoch	28
Prezentační dovednosti 1	37
Prezentační dovednosti 2 Petr Jasinski	46
Smart koordinátor/ka Markéta Ubíková	51
Pracovněprávní a účetní minimum Naděžda Šlachtová	65
Finance a hojnost PhDr. Iva Slováková	70
Intuitivní a smyslové hry Mgr. Lucie Czerná	74
Negrantový fundraising Petr Machálek	77
Pracovněprávní minimum Ing. Pavla Štindlová	83
Sebepéče v roli leadera Alena Laláková	87
Ekologická a alternativní ekonomie RNDr. Naděžda Johanisová, Ph.D	92
Jak vybudovat svobodnou firmu? Tomáš Hajzler	96



1

www.rainfellows.com

Spolupráce, strategický rozvoj, společné učení, práce s informacemi

Martin Chmelař a Jan Krchňák

RainFellows jsou týmem koučů, konzultantů, mentorů, který má více než 10 let zkušeností se zaváděním praktické změny především (avšak nejen) v komplexním prostředí technologických a telekomunikačních firem. Jejich motto je: „S méně dosáhnout více“, čehož dosahují aplikováním štíhlého (lean) myšlení v různých odvětvích. Mají zkušenosti z prostředí velkých mezinárodních firem, školství a pomáhají také začínajícím podnikatelům, kteří mají jedině – sen.

Část 1. Lean hra

Představte si továrnu. Velikou továrnu se spoustou hal a pracovníků, produkující nekonečně řady krásných nových aut. Továrnu, která je před krachem, továrnu, kde se všechno prostě nějak nedaří. Představte si, že jste jeden z řadových zaměstnanců v této továrně. Dokážete mobilizovat síly, tým a vtip a zabránit nejhoršímu?

Lean hra je interaktivní kurz, kde se účastníci hravou formou učí, jak nejen ve výrobě **spolupracovat a společně inovovat napříč různými rolemi a odděleními**. Zažili jsme, jak stejnou práci dělat **efektivněji a jednodušeji** – s méně dosáhnout více. Na vlastní kůži jsme si prožili, jak týmová spolupráce, sladění cílů – společný cíl a aplikace principů štíhlého myšlení (lean) – dokážou zlepšit produkci, ziskovost i samotný život ve firmě. Naučili jsme se **strukturovaně a systematicky řešit problémy** a efektivně komunikovat o vzniklé situaci v rámci celého týmu. Kurz byl veden tak, aby účastníci během opakovaných krátkých retrospektiv (ohlédnutí) sami nacházeli prostor, kde celkovou situaci firmy zlepšit, a sami tak zvládli techniky k efektivnímu řešení problémů a inovaci.

Průběh hry

Na začátku této vícekolové hry jsou účastníci postaveni do různých rolí v podniku na výrobu automobilů. Po spuštění výroby je skupina nucena vypořádat se s celou řadou problémů. Každé z pracovišť nejprve sleduje své vlastní cíle, což vede k chybovosti, neschopnosti doručit včas a v potřebném množství, nebo naopak k nadprodukcí a v konečném důsledku především ke ztrátovosti podniku.

V průběhu hry si však účastníci na vlastní kůži prožili, jak týmová spolupráce, sladění cílů – společný cíl a aplikace principů štíhlého myšlení (lean) – dokážou zlepšit produkci, ziskovost i samotný život v podniku.

Vedení kouči

Předávání informací a samotné učení probíhalo prakticky, hravou formou. Principy spolupráce byly vysvětleny přesně ve chvíli, kdy byly potřeba, což udělalo tento kurz velmi efektivním.

Štíhlé myšlení a vedení

Hra také demonstruje pozitivní dopad štíhlého vedení (lean leadership) na tým a jeho produktivitu. Štíhlé vedení v našem podání klade důraz na informovanost týmu ohledně celého řetězu aktivit, vidění společného cíle a schopnosti samořízení týmu.

Teambuilding

Kromě samotného učení lze hru považovat i za výborný způsob k posílení týmového chování, protože tým je nucen úzce spolupracovat a společně řešit vzniklé situace, to všechno v zábavné pozitivní atmosféře.

Spolupráce v týmu:

- + dopad naší činnosti na práci ostatních a její přínos celku;
- + důležitost spolupráce a společného cíle při zlepšování v týmu;
- + řešení věcí inovativním způsobem.

Lean – štíhlé myšlení:

- + co je to lean – štíhlý způsob myšlení;
- + proč je trvalé zlepšování důležité a jak je v reálném prostředí každodenního shonu realizovat (Kaizen);
- + jakou roli má manažer v „lean organizaci“ – není rozhodující a direktivní, ale podpůrná a umožňující. Jedním z cílů hry je ukázat manažerům, že nevědí vše sami a že je třeba se opřít o nápady a znalosti lidí v týmu. Lidí to pak více baví, proces je efektivnější a manažer má méně práce. Jeho role je tak vést tým k tomu, aby se sám zajímal o celý proces, sám přemýšlel, jak to udělat ještě lépe. Manažer tým podporuje, jde příkladem, pomáhá tlačit všechna zlepšení, aby se na ně nezapomnělo. Pořád má zodpovědnost za celek, nicméně neznámá to, že vše musí udělat a rozhodnout sám, nejlepší je vzít si k tomu tým; jak při stejném vynaloženém úsilí dělat práci levněji, kvalitněji, rychleji.

Co jsme
zažili
na tomto
kurzu?

Systematické zlepšování:

- + techniky řešení problémů formou prioritizace a zaměřením se na kořenové příčiny;
- + důležitost reflexe a sdílení pocitů;
- + se kterými zlepšeními začít a jak vyhodnocovat jejich přínos;
- + aplikovat jednoduchý proces typu problém – fakta – příčina – řešení – vyzkoušení;
- + problém – fakta – příčina – řešení – vyzkoušení.

Praktickým návodem pro zpracování témat z Retrospektiv je lean metoda **PDCA** (Plan – Do – Check – Act), respektive jedna z jejích aplikací, metoda **A3**. V lean hře byly tyto přístupy prakticky vyzkoušeny.

Problém:

Už Einstein říkal: „Kdybych měl hodinu na vyřešení problému, strávil bych 55 minut uvažováním nad problémem a 5 minut nad řešením.“ Samotná podstata lidského myšlení vede k automatickému rychlému hledání prvního možného řešení situace. Je to zcela přirozené, jednoduché... a ne vždy správné. Pokud investujeme o něco více energie, zamyslíme se tzv. pomalu (více viz kniha *Myšlení rychlé a pomalé* – Daniel Kahneman) a zaměříme se na problém samotný, uvidíme, že možných řešení je vícero. Prakticky ze hry: Problémem není „máme málo lidí ve výrobě kabin“, to je pouze negace řešení, které nám mozek rychle podstrčil (zdánlivě správné řešení = přidat lidi). Správně definovaným problémem v dané situaci je „oddělení kabin nestíhá a zpomaluje tím celou továrnu a kvůli tomu zákazník nedostává výrobky včas“.

Fakta:

Když jsme izolovali, co je doopravdy problémem, a správně si jej vydefinovali, je důležité tuto definici podpořit fakty. Jak to víme? Jaká čísla/fakta/informace/statistiky mohou podpořit naši domněnku o problému? Správná definice problému nám zde pomůže – zkusme si představit situaci, kdy problém byl vyřešen, a zeptejme se sami sebe – „Jak poznám, že problém už byl vyřešen? Co uvidím/neuvidím? Co bude jinak? A jak to pozná náhodný kolemjdoucí?“ Občas bývá problém izolovat objektivní fakta, můžeme se proto uchýlit i ke sběru fakt subjektivních – „Kolik lidí z týmu si myslí, že...? Kolik zákazníků nám odpoví, že...?“ V týmu konzultantů jsme jednou takto měřili náladu týmu tím, že jsme na konci každého dne zapsali náladu na škále (velmi špatná – špatná – neutrální – dobrá – skvělá) formou čísla (- 2 až + 2) a po měsíci vyhodnotili získaná data.

Příčina:

Důležitým krokem systematického zlepšování je hledání příčiny – Co způsobuje daný problém? Často totiž vidíme pouze následky, symptomy problému. Samotná příčina je skryta, nicméně pouze vyřešením příčiny se zbavíme problému nadobro. Příčin často bývá více a je dobré prozkoumat, které jsou ty nejdůležitější, a ty pak postupně řešit.

Příklad analýzy příčiny metodou 5× proč (z Wikipedie):

1. kolo otázek

otázka: Tati, proč to auto nejede?

odpověď: Protože nemá benzín.

2. kolo otázek

otázka: A proč nemá benzín?

odpověď: Protože jsem ho zapomněl koupit.

3. kolo otázek

otázka: A proč jsi ho zapomněl koupit?

odpověď: Protože jsem nevěděl, že nám dochází.

4. kolo otázek

otázka: A proč jsi nevěděl, že nám dochází?

odpověď: Protože je tma a nevidím na palivoměr.

5. kolo otázek

otázka: A proč nevidíš na palivoměr?

odpověď: Protože jsem nevyměnil prasklou podsvěcovací žárovku v palubní desce.

Řešení:

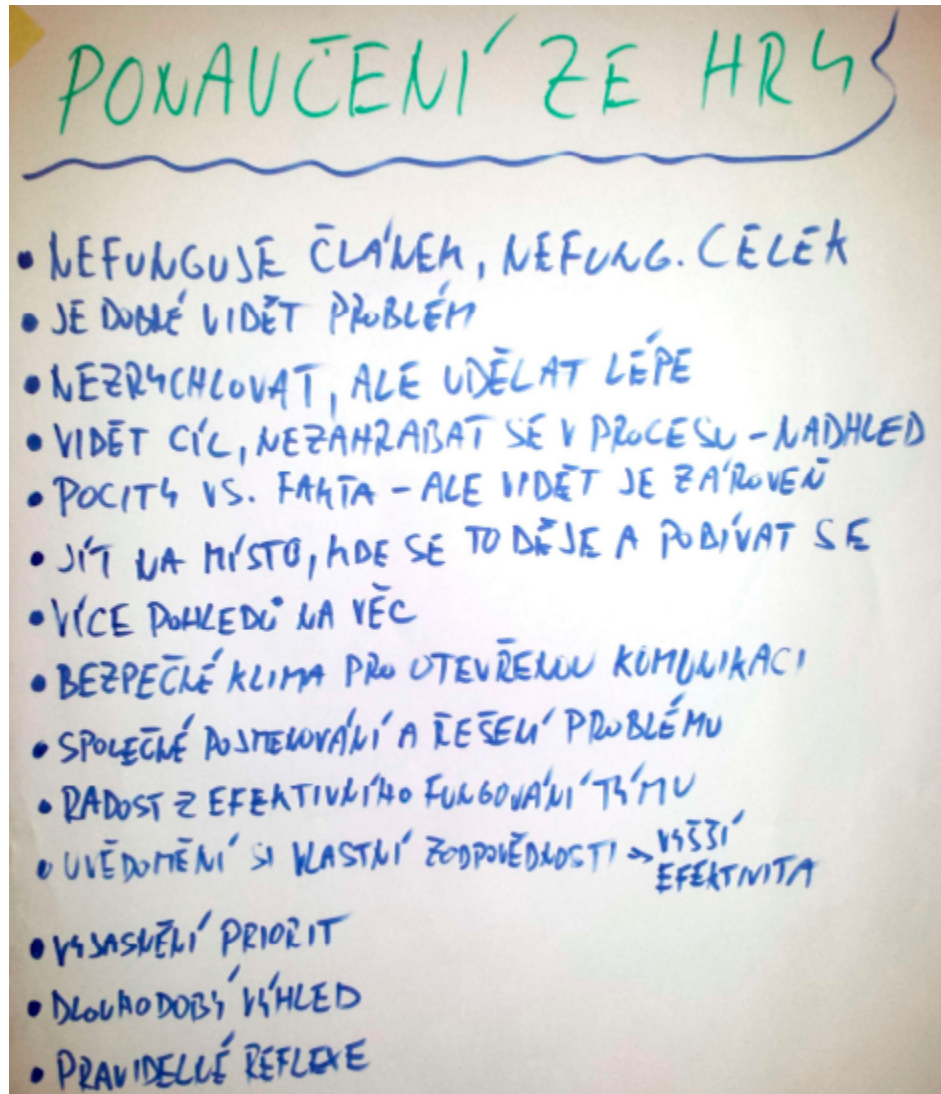
Když známe problém, fakta a příčinu, můžeme teprve přistoupit ke správnému návrhu řešení – ideálně několika. Správné finální řešení pak vybereme porovnáním těchto možností – kritéria závisejí na nás – cena, čas, kvalita, dostupnost, náročnost, riskantnost atd. Počet řešení k vyzkoušení omezíme na menší počet (např. 2), abychom byli schopni vyhodnotit jejich přínos.

Vyzkoušení:

A konečně, když už si myslíme že máme to správné řešení, je dobré jej nejprve vyzkoušet na omezené oblasti, resp. v omezeném časovém úseku. Teprve tím získáme finální ověření, že

řešení je správné. Nebo – častěji – důležitou informaci, proč není správné a na co jsme zapomněli. Zde je důležité zdůraznit, že jako lidé nejsme neomylní. Nikdo neví vše a fakt, že je zvolené řešení špatné, je třeba v klidu přijmout, zanalyzovat získané informace a připravit nový návrh. Až když se pokus vydaří, teprve použijeme řešení v celé šíři a natrvalo. Toto je jednoduchý popis procesu neustálého zlepšování. Jeho opakovanou aplikací na libovolnou oblast dochází k postupnému a správnému řešení problémů a tím ke zlepšování. Pak už je jen otázkou, co je cílem zlepšování – zda ziskovost, kvalita, rychlost, nebo spokojenost. Zde záleží na nastavení organizace a lidí v ní, co je potřeba.

Jaké
bylo naše
pona-
učení
ze hry?



Část 2. Týmová retro- spektiva

Co to je?

týmové zastavení a ohlédnutí se

Proč?

Reflexe » Učení » Zlepšení

Jak často?

+ operativní, co 1–4 týdny

+ strategická, co 3 měsíce + výroční

Operativní retrospektiva

Proč?

+ menší, ale častější zlepšení (Kaizen)

Jak?

podobně jako ve hře...

Co nám funguje? » opakovat

Co chceme jinak? » změna, 1–2 akce

Nezapomeňte! Vyhodnocení dohodnutých akcí z předchozí retrospektivy.

Strategická retrospektiva

Proč?

+ nadhled (delší období)

+ „výměna oleje“ týmu (oslava, stmelení)

+ evoluce (větší, strategické změny)

Jak?

klíčové momenty

Co chceme jinak?

+ prioritizace

„Dobrý výsledek“

Návrhy řešení a akce

Pravidelné dosledování

1. Klíčové momenty

Stmelení týmu kolem toho, co je pro nás důležité » týmové hodnoty, oslava (př. dosažených cílů, posunu, ukončených projektů).

Proces:

Individuální příprava na lepicí lístky (3 min.), kde každý napíše klíčové momenty posledního ½ roku – max. 3 každý

Umístění na časovou osu (+ pozitivní momenty / - negativní), představení ostatním

Diskuze: Proč jsou zrovna tyto momenty pro nás klíčové?

2. Co chceme jinak?

Pojmenování témat

Co chci jinak? Co mě trápí? Co chci udělat?

Různé oblasti (např. tým, zákazníci, prostředí, finance, nástroje...)

Můžeme ovlivnit?

Srozumitelně, konkrétně – viz. otázky ve hře

Pozn.: Tento bod nemusí vycházet z klíčových momentů, ale je dobré si je zmapovat a připomenout si klíčová témata.

3. Prioritizace klíčových témat

Prioritizace témat ve skupině:

+ krátké představení tématu autorem pro dostatečné porozumění pro hlasování o prioritě

+ hlasování (2 hlasy každý – můžete rozdělit)

+ výběr právě jednoho tématu, které dále rozpracujeme

4. „Dobrý výsledek“

Definice dobrého (ne dokonalého!) výsledku

+ Jak to bude vypadat, když bude situace v budoucnu (typicky za 3–6 měsíců) lepší?

+ Jak poznáme, že je situace lepší? Jak to poznají Honza a Marty? Tzn. všichni členové týmu rozumějí, co znamená dobrý výsledek a dovedou sledovat jeho realizaci.

Např.:

- + lidé v mém týmu se na poradách nehádají a vzájemně neobviňují
- + všichni vědí, co se od nich očekává
- + na důležitých úkolech pracují lidé v párech
- + máme 10 nových zákazníků

5. Návrhy řešení a akce

Skupinová diskuze:

- + shoda na dobrém výsledku/výstupu a otázkách
- + Co potřebujeme k jejímu dosažení? Co máme k dispozici?
- + Jaké akce je potřeba provést? Kdo a kdy?

6. Pravidelné dosledování

- + vlastník tématu – ideálně dva partáci
- + malá akceschopná pracovní skupina – dobrovolníci
- + frekvence setkávání vlastníka a pracovní skupiny – ideálně každé 2–3 týdny

Agenda:

- + Co se stalo/nestalo?
- + Co to přineslo/nepřineslo?
- + Jak to šlo? – retrospektiva
- + Co dál? – další akce, příp. uzavření tématu a výběr dalšího

Kontext a potřeba

Často slyšíme potřebu lidí na chvíli se při své práci **zastavit**, více se **vzájemně propojit**, zjistit, **co dělají ostatní**, a díky tomu moct ještě efektivněji spolupracovat napříč týmy, odděleními a firmami.

Lidé, kteří se nějakých komunit v minulosti účastnili, pak zmiňují potřebu mnohem **aktivnějšího zapojení do spolutvoření komunity a výběru témat**, než jak tomu bývá zvykem u typických komunitních setkání postavených na jednom či několika řečnících prezentujících svá témata, které však nejsou nutně zajímavá pro všechny účastníky a která se díky omezenému počtu členů komunity brzy vyčerpají.

Cíl

Na základě těchto potřeb existuje nástroj, což je burza potřeb pro **vytvoření aktivní komunity** (např. pro lídry týmů, line managery, architekty, HR, inovátory...), jejímiž cíli je:

- + **propojit účastníky** pomocí **aktivní spolupráce** řízené jejich **osobními potřebami**, kdy přicházejí na komunitní setkání s tím, **co potřebují a co nabízejí**, a odcházejí s **podporou dalšího z účastníků** ve formě dohodnuté schůzky a spolupráce. Na dalším setkání pak **sdílejí, co se při tom naučili** (příběhy jejich úspěchu), o čem si myslí, že by mohlo být zajímavé pro ostatní. Tímto způsobem dochází nejen k osobnímu růstu, ale i k **přemostění hranic jednotlivých oddělení a lepšímu fungování firmy jako celku**;
- + **přinést vnější inspiraci a praktické postupy** ze stovek různých projektů a týmů a trendů v oblasti vedení lidí a práce s „kmenovou“ kulturou a tím **podpořit další růst** jak vedoucích týmů, tak zprostředkovaně i týmů samotných;
- + vytvořit prostor pro **interaktivní zpracování témat** zajímavých pro účastníky workshopovou formou, kdy odcházejí nejen s teoretickou znalostí a lepším vhledem do své situace, ale i s **konkrétními dalšími kroky/akcemi** pro sebe (a svůj tým).

Formát

Rámec pro vybudování komunity vypadá následovně:



1) Shoda na cíli a dobrém výsledku

Shoda na cíli a dobrém výsledku se zadavatelem tak, aby naše spolupráce byla **v souladu s byznys cíli** firmy. A také, jak společně poznáme a vyhodnotíme, že se to povedlo. Uvádíme pro příklad konkrétní vyhodnocení po třech komunitních setkáních u jednoho z našich klientů:



Na těchto setkáních jsme sbírali i data, jak spolu účastníci díky komunitním setkáním pracují na společných experimentech a úkolech. Obrázek níže vizualizuje tuto spolupráci. Ukazuje, jak se podařilo během šesti měsíců propojit vedoucí týmů jednotlivých nesouvisajících projektů. Větší tečka znamená vyšší aktivitu.



Pozn.: Příjmení účastníků jsou znečitelněna z důvodu ochrany jejich osobních údajů.

2) Nominace komunitních lídrů

Společný **výběr tří lídrů**, kteří komunitu povedou. Triáda lídrů je nezbytným předpokladem udržení kontinuity jak z hlediska rozložení pozornosti, energie a administrativní zátěže, tak i možného dočasného výpadku některého z nich.

3) Komunitní setkání

Navrhujeme ze zkušenosti vést a podporovat **6 setkání po 4 hodinách** (2 h komunita + 2 h workshop) s odstupem 3–4 týdnů. Cíle setkání:

sdílet, učit se a inspirovat se navzájem;

vytvořit **bezpečné prostředí pro experimenty a učení**;

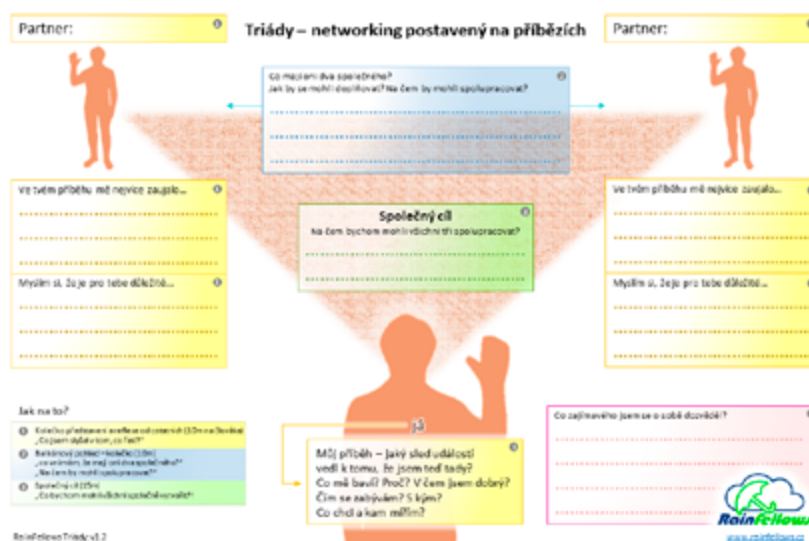
dohodnout a následně **uskutečnit spolupráci účastníků na praktických experimentech** v jejich každodenní práci;

zpracovat workshopovou formou témata zajímavá pro účastníky a odcházet s konkrétními akcemi.

Agenda setkání

10 min.	Přivítání
	Část I.
30 min.	Jednominutové představení každého účastníka Kdo jsem, čím se v současnosti zabývám a s čím mohu pomoci ostatním Jakým výzvám čelím, s čím bych potřeboval/uvítal pomoc
1 h	Příběhy úspěchů – co se povedlo od minula, co se účastníci naučili, čeho dosáhli (v kontextu herní části)
30 min.	Naplánování schůzek a společných experimentů do kalendářů
	Část II.
2 h	Workshop na skupinou prioritizovaná témata (urgentní záležitosti, zajímavá témata, inspirativní přednášky) pro účastníky, které daná témata zajímají

Tento formát je **extrémně časově efektivní** – v první části dojde k rychlému sdílení a propojení a v druhé (workshopové) části zůstávají už jen ti účastníci, které zajímají jimi společně prioritizovaná témata. Pro lepší vzájemné poznání účastníků a tvorbu intenzivnějších vztahů mezi nimi, postavených na společných hodnotách, navrhujeme jako jedno z témat workshopové části prvního komunitního setkání zařadit **networking postavený na příbězích** (viz obrázek níže), kdy se účastníci ve trojicích snaží najít, na čem by všichni tři mohli/chtěli spolupracovat. Tím, že mají společný cíl, jsou motivovaní aktivně naslouchat ostatním při vzájemném sdílení svých životních příběhů a reflektovat na ně. Tak dochází k porozumění hodnotám a zájmům ostatních a tím i k prohloubení vztahů a nalezení příležitostí ke spolupráci.



4) Schůzky účastníků a spolupráce

Jak je vidět z agendy, komunitní setkání spojí potřebu (problém, příležitost) konkrétního účastníka s jiným účastníkem. Ti se v následujících dnech individuálně setkají a **společně problém/příležitost řeší** (experiment). Spolupráce na konkrétním úkolu má několik přínosů. **Posilují se vztahy**, problémy se neodkládají, ale **řeší**, dochází k **přenosu znalostí** mezi řešiteli a **vznikají příběhy** (success stories), které jsou následně sdíleny na další komunitě.

5) Sběr a příprava příběhů a lekcí

Před každým následujícím komunitním setkáním proběhne sběr a příprava příběhů a lekcí pro prezentaci účastníky na komunitě. Cílem je **najít v příbězích jejich spolupráce vzory, inspiraci a zajímavé lekce** pro ostatní účastníky a **prezentovat je krátkou, údernou a efektivní formou**, která setkání obohatí, nikoli umrtví. Tyto příběhy dle naší zkušenosti výborně slouží jako inspiraci a motivace účastníků aktivně se zapojit do experimentů.

Přílohy/odkazy

Building learning organization through peer hands-on support community and gamification



2

www.rainfellows.com

Kmenové vůdcovství – jak vybudovat produktivní tým

Martin Chmelař a Jan Krchňák

Část 1. Kmenové vůdčov- ství. Úvod

Hlavním zdrojem následujících informací o kmenovém vůdčství je kniha **Zrození kmenového vůdce** autorů Davea Logana, Johna Kinga a Halee Fischer-Wright (viz odkazy v poslední kapitole).

Kmenem rozumíme skupinu o zhruba dvaceti až sto padesáti lidech, kteří se znají natolik dobře, že pokud se potkají na ulici, zastaví se a prohodí spolu pár slov. Váš kmen nejspíš tvoří lidé, jejichž kontakty máte uloženy v mobilu a v adresáři na počítači. Malá firma představuje kmen, velká je kmen tvořený několika kmeny.

Autoři říkají: „*Základem našeho přístupu byla prastará premisa: Každý z nás si vytváří vlastní realitu prostřednictvím jazyka. Každý člověk vnímá svět přes určitý „filtr“. Tím filtrem je používaný jazyk, přičemž celý proces je pro člověka stejně neviditelný, jako je pro rybu neviditelná voda, v níž plave. Svět a naše slova jsou pro nás jedním vjemem. Je to podobné, jako bychom pohlíželi na les přes zelený filtr umístěný přímo v našem oku. Nedokázali bychom rozlišit, co je zelené a co zelené není. Kdybychom takový filtr nosili dostatečně dlouho, zapomněli bychom, že jej máme, a svět by jednoduše byl zelený.*“

Cílem této knihy je vybavit čtenáře přístupem a nástroji **kmenového vůdce**, tedy osoby, která dokáže rozpochybovat zaseknutý pásový dopravník (a to tak, že dál poběží rychleji), a dokáže tak pomoci velkým skupinám lidí bez ohledu na to, na kterém vývojovém stupni se nacházejí. Výsledkem jsou **efektivnější pracoviště, větší strategické úspěchy, méně stresu a více legrace**. Stručně řečeno, tahle kniha má čtenářům pomoci vybudovat lepší organizaci, v níž chtějí pracovat ti nejschopnější lidé. Cestu k budování skvělých organizací představuje využívání uvedených doporučení, která umožní lidem „odblokovat“, aby mohli plynule a přirozeně postoupit na vyšší stupeň. Když odblokujete dostatečný počet lidí, přeměníte skupinu s určitou kmenovou dynamikou ve výkonnější skupinu a schopnější kmen. Každý další stupeň dosahuje lepších výsledků a užívá si více zábavy než stupeň předcházející. Vrcholným projevem kmenového vůdčství jsou firmy a organizace plné lidí, kteří umějí „odblokovávat“ – a vést – sami sebe i ostatní. Jsou to vlastně kmeny tvořené kmenovými vůdci.

Poznatky z knihy pak velmi silně podporuje studie společnosti Google (odkaz [zde](#)), jejímž závěrem je, že v týmech, které jsou opakovaně úspěšné tváří tvář různým výzvám, jsou přítomny dva faktory:

1. Každý z členů týmu má v průměru **stejný prostor k vyjádření**, tj. když na konci dne spočteme čas, po který jednotliví členové týmu mluvili, dostaneme zhruba stejná čísla.
2. V týmu funguje alespoň průměrná **sociální empatie** – členové týmu se o sebe zajímají a vzájemně reagují na své verbální i neverbální signály, např. na to, když je někdo smutný nebo naštvaný.

Přítomnost těchto faktorů vede k důvěře mezi členy týmu, pocitu bezpečí a tím pádem i k maximálnímu zapojení každého z členů, z čehož benefituje celý tým, jehož produktivita rapidně vzrůstá.

Přehled úrovní kmenové kultury

Každý kulturní stupeň se vyznačuje **specifickým jazykem**, který lidé používají, a **specifickým chováním** vůči ostatním příslušníkům kmene. Oba prvky jsou spolu téměř vždy ve velmi úzkém vztahu. Důsledkem je, že pokud je pohromadě hodně lidí nalézajících se na jednom kulturním stupni, vzniká určitá celková atmosféra. Lidé, kteří ovládají principy kmenového vůdčství, dokážou rozpoznat atmosféru v pracovní skupině během několika minut.

Stupeň	Vztah s ostatními	Jazyk	Vizualizace vztahů
5	Altruismus	“Život je skvělý”	
4	Spolupráce	“My jsme skvělí”	
3	Soupeření	“Já jsem skvělý”	
2	Apatie	“Můj život je na prd”	
1	Nepřátelství	“Život je na prd”	

Hra 1: Po představení úrovně 3 si účastníci zahráli minutovou hru, při níž se ve dvojicích vzájemně chytí ohnutými prsty ruky a palcem se snaží shora přitlačit palec druhého, za což získávají bod. Cílem bylo získat co nejvyšší skóre. Na konci se ukázal velký rozdíl v dosažených skóre mezi dvojicemi, které soupeřily (typicky např. 7 : 4), a těmi, které spolupracovaly podle vzoru jednou já, jednou ty (typicky skóre 50 : 50).

Hra 2: Po představení úrovně 4 jsme pak provedli experiment, kdy jsme nechali účastníky náhodně rozmístit po místnosti a každý si měl v myšlenkách zvolit dva další účastníky – jednoho v blízkosti a druhého vzdálenějšího. Následně měl každý zaujmout takovou polohu, v níž byla jeho vzdálenost stejná od obou jím zvolených účastníků. Přeskupení proběhlo během přibližně dvou minut, což ukázalo sílu samoorganizace kmene, kde každý zná společná jednoduchá pravidla (v kmenové kultuře hodnoty), kterými se řídí a chce řídit. Následně jsme čtyři z účastníků požádali, aby se přesunuli do různých rohů místnosti, abychom simulovali, co se stane, dojde-li ke změně. Ostatní účastníci zareagovali podle dohodnutého pravidla o dodržení vzdálenosti a velmi rychle se přeskupili tak, aby toto jednoduché pravidlo zůstalo zachováno. Tím se ukázala schopnost tohoto „živého organismu“, kmene na úrovni 4, samostatně efektivně reagovat na změnu (vnitřní či vnější), což kmene na nižších úrovních dokážou jen s pomocí silného „centrálního bodu“ (šéfa), což je v případě většího počtu lidí v kmeni neefektivní, ne-li nemožné.

Na závěr jsme pak představili **několik rychlých tipů**, jak pracovat s různými úrovněmi kmenových kultur, např.:

- + na úrovni 2 pracovat primárně na **efektivitě**;
- + na úrovni 3 budovat **spolupráci** mezi „osamělými válečníky“ jejich zapojením do větší vize, která je pro ně lákavá, ale nedokážou ji naplnit sami – musejí tedy začít spolupracovat;
- + používat **retrospektivu**, kterou jsme si představili a prakticky vyzkoušeli v předchozím workshopu, jako efektivní nástroj pro budování kultury úrovně 4;
- + pro další konkrétní tipy a praktiky jsme účastníky odkázali na knihu **Zrození kmenového vůdce**;
- + také jsme se zastavili u několika „**pastí**“, na které mohou účastníci při práci s kmenovou kulturou narazit;
- + lidé mají **tendenci vidět sami sebe o dvě úrovně kmenové kultury výše**, než skutečně jsou;
- + jazyk určitého kmenového stupně **jde slyšet pouze o jeden stupeň směrem dolů**, např. jazyk kmenové úrovně 4 je pro kmene na úrovni 2 jen „šumem“;
- + při vývoji kmenové kultury **nelze přeskakovat stupně**, tedy kmen na úrovni 2 se musí nejprve dostat na úroveň 3 a teprve pak může začít pracovat na posunu na úroveň 4.

Část 2. Triády – praktické cvičení

Pro demonstraci principů kmenového vůdcovství a lepší vzájemné poznání účastníků kurzu a tvorbu intenzivnějších vztahů mezi nimi, postavených na společných hodnotách, jsme zařadili **Triády alias networking postavený na příbězích**.

Jde o praktické, zhruba hodinové cvičení, kdy se účastníci ve trojicích snaží najít, na čem by všichni tři mohli/chtěli spolupracovat. Tím, že mají společný cíl, jsou motivovaní aktivně naslouchat ostatním při vzájemném sdílení svých životních příběhů a reflektovat na ně. Tak dochází k porozumění hodnotám a zájmům ostatních a tím i k prohloubení vztahů a nalezení příležitostí ke spolupráci.

Na čem
stojí
kvalitní
vztahy?

Kvalitní vztahy vznikají propojením na několika úrovních:

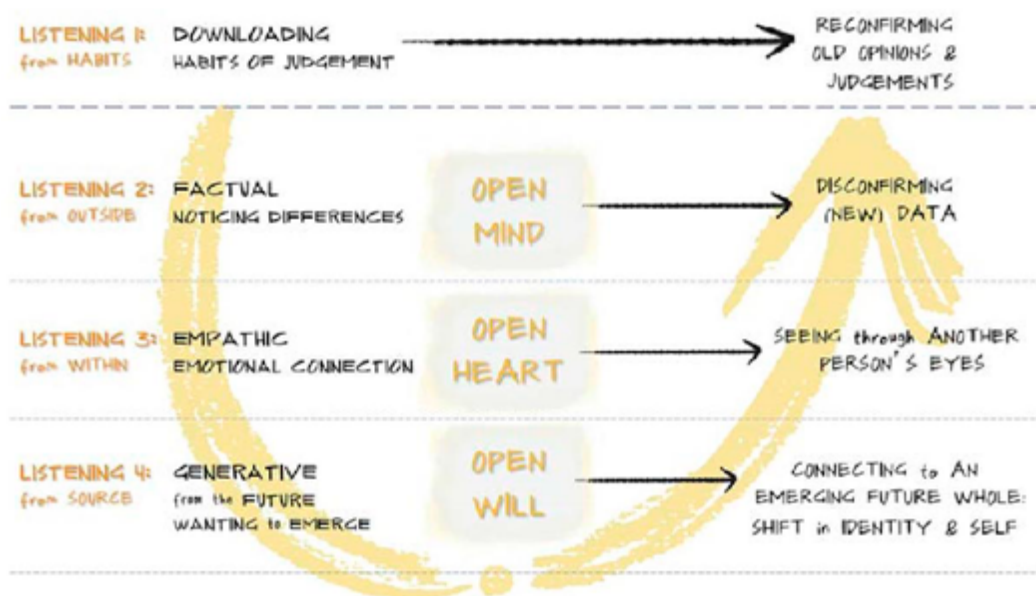


Výše uvedený obrázek je tedy klíčem k efektivnímu propojování lidí. Pokud se jako kmenoví vůdci budující kmenovou kulturu stupně 4+ rozhodneme propojit dva členy (a tím začít budovat tzv. triádu), ať už ze stejného, či dvou různých kmenů, je důležité oba znát a vědět:

1. že jsou „slučitelní“;
2. co mají společného (ať mají na čem stavět);
3. jak se mohou vzájemně obohatit (motivace vztah rozvíjet) a že chtějí být propojeni (ne vždy totiž máme kapacitu a chuť přijmout do našeho života a kmene nového člověka a může nám to být v daném okamžiku nepříjemné, což rozhodně nepomůže vytvoření kvalitního vztahu – je dobré se předem obou stran zeptat, mají-li zájem).

Otevřenost a naslouchání jsou klíčové

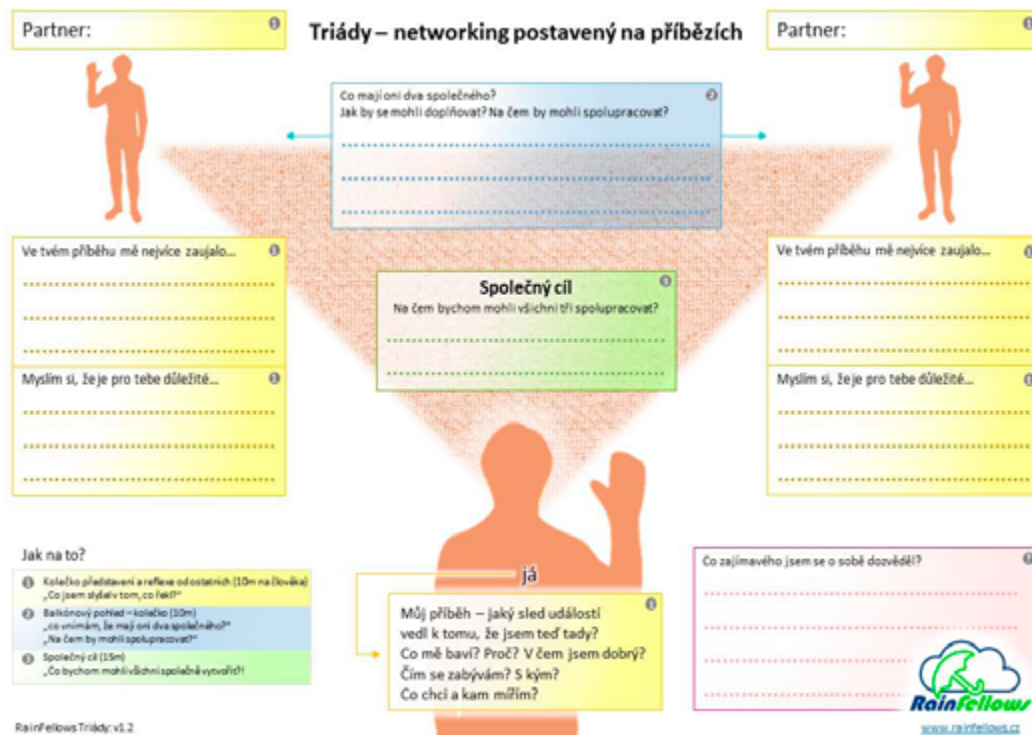
Před cvičením jsme také zdůraznili důležitost efektivního naslouchání a představili si jednotlivé úrovně dle **Teorie U** – viz obrázek níže.



Průběh cvičení

Jak už jsme zmínili výše, cílem je zjistit, na čem by všichni tři účastníci mohli/chtěli spolupracovat.

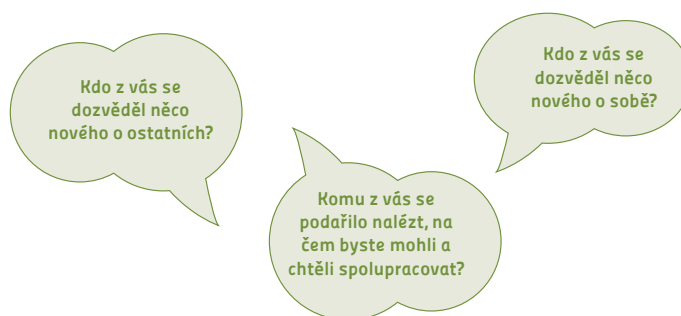
Po krátké individuální přípravě nejprve každý z účastníků představí sám sebe, přičemž se nechá volně inspirovat otázkami na šabloně (viz obrázek níže). Tím, že ostatním vypráví např. o klíčových momentech svého života, o tom, co ho baví a v čem je dobrý, odkryje ostatním leccos o tom, co jej baví a naplňuje, o tom, co je pro něj důležité (svých hodnotách) i o svých silných stránkách a talentech. Ostatní dva účastníci naslouchají, píšou si, co je zaujalo, vnímají, co mají stejné a co odlišné, a mohou reflektovat a doptávat se.



Poté přichází na řadu tzv. „balkonový pohled“, kdy každý z účastníků shrne, co vidí, že mají ostatní dva účastníci společného, případně v čem se mohou doplňovat a kde by mohly být příležitosti pro vzájemné obohacení, sdílení či oboustranně přínosnou spolupráci. Nakonec se na základě výše zmíněných informací pokusí společně zjistit, na čem by všichni tři mohli/chtěli spolupracovat.

Shrnutí

Po cvičení přicházejí na řadu tři dotazy zvědomující přínos cvičení: Není překvapením, že se prakticky všichni dozvěděli něco nového o ostatních, ale některým trojicím se podařilo naplnit cíl cvičení, tj. zjistit, co bychom mohli a chtěli dělat společně. Jako bonus se někteří účastníci díky ostatním dozvěděli i něco nového o sobě.



Toto cvičení pomáhá prohloubit vztahy mezi účastníky a tím i fungování celého „kmene“. Navázané vztahy vedou k větší ochotě spolupracovat, jakož i pracovat ve prospěch „kmene“. Postupem času začíná docházet k tomu, že jednotliví členové triády začínají přebírat zodpovědnost za kvalitu vztahu ostatních dvou členů, čímž se tyto vztahy stávají ještě stabilnějšími a tím i celý kmen. A to má velký pozitivní dopad na jeho fungování a produktivitu.

Přílohy/odkazy
 Building learning organization through peer hands-on support community and gamification
 TED talk
 Kniha „Zrození kmenového vůdce“
 e-book
 Webové stránky autorů
 Studie společnosti Google



3

www.dominika.cz
facebook.com/Maminkatelky

Základy podnikání, specifika podnikání v oblasti školek, jeho udržitelnost

Dominika Špačková

Dominika je na rodičovské a podniká. Vždycky chtěla mít čas na děti i na sebe a zároveň dělat něco smysluplného. Pomáhá ženám začít podnikat i při dětech a rozvíjet jejich spokojenost. Radí budoucím maminkám, jak si naplánovat udržení kariéry nebo začít s podnikáním při výchově dítěte, poskytuje poradenství začínajícím i zkušeným podnikatelkám. Spolupracuje také s neziskovkovými organizacemi, mateřskými centry, školkami a dětskými skupinami, podporuje coworkingová centra s hlídáním dětí. Věnuje se Klubu maminkatelek, sama jej organizuje v Praze.

Obsah kurzu:

1. Školka je služba
2. Školka je byznys
3. Kvalifikovaný klient
4. Finanční strategie
5. Pět pilířů podnikání
6. Čtyři fáze podnikání pro školky
7. Chyby školek
8. Příklady úspěšných školek
9. Co si z kurzu odnášíme?

1. Školka je služba

- + Komu školka primárně slouží? Kdo je klientem? **Rodič.**
- + musíte umět sloužit dětem, ale stejně tak rodičům;
- + nejdéle vydrží soukromé školky, které **zjednodušují život rodičům, ušetří čas, nedávají jim mnoho povinností, vycházejí vstříc** (hlídáte jejich děti, když nemají čas, vzděláváte, protože to rodiče nechtějí nebo neumějí dělat, zajišťujete dětem pobyt mezi ostatními dětmi a na čerstvém vzduchu, zajišťujete zdravou stravu, o kterou se rodičům nechce pečovat);
- + rodič školku platí, pokud je nespokojený, odchází;
- + **automatickým předpokladem je dobrý program pro děti a zvládnutá problematika předškolní výchovy, ale nedílnou součástí je umět ho rodičům náležitě prodat.** Důležité je umět uvažovat o tom, jaký výsledek předám dětem, jaký výsledek rodičům (volná hra – vede k tomu, že se dítě umí zabavit, psychologická pohoda, kreativita);
- + rovnocenně musíte svoji péči poskytovat jak dětem, tak rodičům;
- + nejsilnější ročníky jsou pryč, teď už musíte bojovat o děti.

Příklad z praxe: Když školka zapomíná na rodiče

vyhlášená
Montessori školka:
» program skvělý;
» parádní učitelé;
» super pravidla;

ALE špatná komunikace s rodiči;

- » ve smlouvě nechtěli povolit, že v případě úmrtí partnera mohou dítě ze školky vzít a nedoplácet školné;
- » každý rok jim skoro polovina dětí nešla do dalšího ročníku;
- » nestálo to za ten stres;
- » rodiče se nechtějí vracet;
- » nechtějí platit. A rychle se to rozkřikne. Rodičům to za to nestojí.

Jak rodičům zjednodušit život?

1. Zapisovat si jednotlivé problémy, které rodiče mají.
+ S jakými problémy se rodiče potýkají? Co nám komplikuje život, když to rodiče nezajistí? Co komplikuje život rodičům?
2. Hledat řešení těchto problémů.
+ Jak to můžeme vyřešit?
3. Postupně zavádět.
+ Jaké můžeme nastavit procesy, aby vše fungovalo dobře?

Příklad z praxe: Příklady zjednodušujícího přístupu

- » akce komunikovat jasně předem několika kanály;
- » dát rodiči do ruky papír s akcemi na celé následující 2 měsíce;
- » zaslat e-mailem;
- » zadat do Google kalendáře;
- » informovat, zvláště pokud mají něco zajistit (kostým, hračku...);
- » nabídnout možnost, že to za poplatek seženete – hromadně pro všechny;
- » jen si ohlídat komunikaci, že všechno je ok;
- » nákup nepromokavého oblečení: do školky přijde ukázka, maminky si vyberou a na místě zaplatí;
- » obrázkový seznam věcí, které si mají s sebou děti zabalit

2. Školka je byznys

- + Aby mohla vydržet, **musí mít peníze na své fungování**. Když jich má nedostatek, tak se položí. S menším nebo větším dluhem. Když jich má tak tak, fyzicky i psychicky to položí zakladatele.
- + Nechcete ani jeden z výše uvedených problémů.
- + Chcete školku, kam rodiče rádi posílají svoje děti, děti mají vše, co potřebují pro harmonický rozvoj. Školka si může dovolit **investovat peníze** do nové jurty a také si může dovolit **zaplatit ty nejlepší lidi**. Když nemá školka dost peněz na lidi, není to dobré. Jsou nadšenci, kteří nějakou dobu mohou pracovat za málo peněz, protože jim to dává smysl, ale jakmile mají živit rodinu, potřebují dostatek financí také.
- + Peníze ve školce potřebujete proto, abyste mohli dětem poskytnout tu nejlepší péči, zkušené a kvalitní lektory, abyste jim mohli platit **vzdělávání**, abyste mohli organizovat zajímavé aktivity nejen pro děti, ale celou komunitu.
- + Když se naučíte o školce neuvažovat jen jako o prostředí pro děti, ale také jako o byznysu teď, ušetříte si mnoho bolesti a bezesných nocí, kdy přemýšlíte, z čeho zaplatit průvodce ve své školce.

Jaká je aktuální situace školek v ČR?

- + V posledních pěti letech vzniklo velmi velké množství soukromých školek. Pomalu přestává být problém umístit dítě do školky. Soukromé školky byly a jsou hojně využívány lidmi, kteří dítě do normální školky neumístili, protože nezbylo místo v pořadníku. Dítě první rok chodilo do soukromé školky a druhý rok přecházelo do státní. Část dětí tak zůstala v soukromé školce a školka díky tomu měla dostatečnou naplněnost.
- + Když se dnes začaly do státních školek umisťovat i tříleté děti, některé soukromé školky začínají mít problém s naplněností.
- + Hlavně to vidím na tom, že se mi dříve ozývaly jen školky, které začínaly a neměly dost dětí. Teď se ozývají školky, které stagnují, protože jim přestalo chodit dost dětí.
- + Důležité je uvědomit si, že jako provozovatel školky soutěžíte o děti s ostatními školkami. A pokud mám soukromou školku, musím dát rodičům dostatečně velký důvod k tomu, aby mi zaplatili 50 000–150 000 ročně.

Jaké poskytnout rodičům důvody k tomu, aby platili?

- + Nestačí si myslet, že jsem lesní školka a to něco znamená.
- + Když se rodiče rozhodují, kam dají svoje dítě do školky, velká většina **nerozezná** rozdíl mezi Montessori přístupem, Waldorfem, lesní školkou nebo svobodnými školkami.
- + Většina rodičů tudíž nestráví měsíce přípravou a rešerší, ale navštíví pár školek, a která se jim líbí, tam zůstanou.
- + Je velkou chybou předpokládat, že postavím školku na tom malém procentu lidí, kterým je blízké souznění s přírodou.
- + Protože stále přibývají nové školky a dětí je stejně, musím dát mnohem větší pobídku k návštěvě placené soukromé školky než neplacené.
- + Navíc to v ČR kvůli nedostatku školek často vypadalo tak, že školky zakládali lidé nadšení, ale bez hlubších pedagogických dovedností, takže mnoho školek prakticky plnilo hlídací a socializační funkci, ale vzdělávání bylo spíše dílem náhody.

Co s tím?

- + Potřebujete si situace na trhu být vědomi. Lesních školek zatím není dostatek, ale třeba za pět let už to bude jinak. Nebo za tři. To nikdo z nás neví.
- + Druhou věcí, kterou si potřebujete uvědomit, je, proč lidé děti do soukromé školky dávají? Důvodů je mnoho a jeden z nich je jistě ten vzdělávací. Rodiče jsou ochotni platit velké peníze za to, že dítě bude mít zajištěnou lepší budoucnost, než pokud bude chodit do státní školky.
- + Na trhu se totiž dlouhodobě drží školky, které mají skvělý vzdělávací program, a navíc to **umějí rodičům vysvětlit**.
- + Nestačí být v přírodě, ale musíte mít skvělý vzdělávací program. A navíc to musíte umět rodičům vysvětlit, tedy perfektně se naučit marketing a používat marketingové nástroje jako webové stránky, blog a Facebook. Mít v pořádku finance, zaplatit dobré lidi.
- + Někdy slyším argument, že vaši školku si najdou ti praví lidé nebo že ve vašem byznysu čekáte na lidi, kteří si vás najdou. Že si k vám cestu někdo najde i bez webu, Facebooku... – to je špatný koncept.

- + Vaším úkolem je poskytovat dětem dobré prostředí pro individuální rozvoj. Pokud čekáte, že si vás lidi najdou sami, zavíráte dveře jiným, kteří se o vás nijak nedozvědí.
- + Někdy také slyším argument, že si vás najdou ti, kdo opravdu chtějí. Je to pravda. Jenže na tom podnikání nelze stavět. To pak jen čekáte na náhodu, že se někdo někde objeví. Navíc si nemůžete být jistí tím, že ten, kdo si vás složitě najde, bude mít dost peněz na zaplacení.

Co se stalo s podnikáním, když nevydělávalo peníze?

1. Zhroutil se zakladatel.
2. Zhroutilo se partnerství.
3. Podnikání se uzavřelo.
4. Podnikání se předalo.
5. Zadlužilo se.

Scénáře to nejsou zajímavé. Vybrat si musíte. Buď přivedete do podnikání dost peněz, za pomoci pravidel, které podnikání má, nebo nepodnikáte. Neprovozujete školku. **Čísla vždycky musejí sedět.**

+ **Já pokořím pravidla.** No tak dobře. Všechny obory potřebují inovaci podnikání. Inovace většinou vychází z toho, že něco umím, naleznu problém, který mě tlačí na patě, a najdu nové doposud nepoužívané řešení. Až máte řešení, tak stejně najedete na byznys model. A naučíte se pravidla podnikání.

Cvičení: Odpovězte si na tyto otázky

- + Chci opravdu provozovat školku?
- + Chci se naučit všechno, co v dnešní době potřebuji proto, abych mohl(a) provozovat soukromou školku?
- + Jsem ochotný(á) se pro zachování školky naučit finanční řízení, tvorbu webu, užívání Facebooku, aby školka dobře fungovala a já jsem mohl(a) dobře zaplatit průvodce/učitele ve školce?
- + Nebo se chci starat o dobro dětí, jejich psychickou pohodu a řízení školky předat někomu jinému?
- + Je jasné, že odpovědi na tyto otázky se hledají špatně. Může být velmi náročné se sám/sama sobě podívat do očí a přiznat si například, že se chci starat o děti, ale ne o provoz školky. Pokud to tak ve vašem případě je, je důležité si to přiznat a najít člověka, který řízení školky převezme, a vy se budete starat jen o děti. Jen je potřeba si v takovém případě uvědomit, že od chvíle, kdy tu školku řídí za vás někdo jiný, vy už do řízení nezasahujete. Pokud se kontroly nemůžete vzdát, nezbyvá než vyhrnout rukávy a byznysovou stránku řízení školky se prostě naučit.
- + Takže přijmete zodpovědnost za tyto dvě roviny:
Za to, že mám dost peněz na dobré zázemí pro děti.
Za to, že mám dost peněz na zaplacení dobrých průvodců/učitelů.
- + Ano, celé je to o penězích. Podnikání se dělá primárně pro zisk. A musí být schopné zaplatit dost peněz těm, co tam pracují, a ještě něco musí zůstat pro zakladatele. Neříkám, že ostatní cíle nejsou důležité, ale pokud není dost peněz, tak to prostě nemá šanci fungovat.

3. Kvalifikovaný klient

+ Pokud podnikáte, musíte podnikání stavět na kvalifikovaném klientovi. Jde o klienta, který **má reálnou potřebu a má rozpočet.** Toto jsou dva pilíře, na kterých to stojí. Bez nich jde o člověka, který vás podpoří, je to fanoušek, ale ne zákazník.

Má reálnou potřebu:

- » tedy má dítě v předškolním věku
- » nebo zaměstnává mnoho matek, které mají děti v předškolním věku.

Má rozpočet:

- » tedy v případě školky má dost peněz na to, aby za umístění dítěte zaplatil,
- » navíc jde v případě školek všeobecně také o to, že je ochoten za školku platit násobně více než ve státní školce.
- + Nelze stavět školku jen na klientech, kteří jsou ochotní platit. Nemají-li rozpočet, mohou být ochotní platit všechno, co mají. Pokud však nemají na to, aby zaplatili celé školné, důsledky jsou jasné – buď nezaplatíte výplatu sobě, nebo vašim lidem.

4. Finanční strategie

+ Proto je byznys tak tvrdý. Vládnu mu čísla, a kdo na to nemá, musí z kola ven. Právě toto je ta nejtěžší část byznysu. Odmítnout milé laskavé lidi, kteří by se vám do školky hodili, ale nemají dost peněz.

+ Platí to u všeho. Když si někdo chce koupit auto, musí na to mít nebo si na to musí půjčit. Když si někdo chce koupit biopotravinu, musí za ně zaplatit více peněz než za konvenční potraviny. Pokud ty peníze nemá, buď jezdí levnějším autem, na kole, nebo si biopotravinu pěstuje sám.

+ Vaše zodpovědnost není udržet cenu za soukromou školku co nejnižší. **Vaše zodpovědnost je vytvořit takové prostředí pro děti včetně dobře placeného personálu, za který jsou klienti ochotni platit. Vaší zodpovědností je dobře platit zaměstnance. Vaší zodpovědností je trvale udržitelné podnikání.** Ne podnikání, které vydrží tři nebo čtyři roky. V takovém podnikání musejí být peníze.

+ Udržitelnost ceny za školku je někde okolo **10–12 tisíc měsíčně a tam potřebujete směřovat.** Soukromé školky, které mají tuto cenu, se uживí. Dokážou zaplatit učitele/průvodce.

+ Nájemné za školku tvoří 20 % nákladů školky, proto pokud uvažujeme logicky, lesní školky mohou být levnější jen o těchto 20 %.

+ Školka se neuživí sama o sobě, pokud nemá obsah, tedy natolik zajímavý vzdělávací program, že existuje čekací listina.

Zkusme si udělat orientační propočet. Není samozřejmě přesný ani dokonalý. Čísla zaokrouhluji, aby se to dobře počítalo. Vy si podle něj můžete udělat vlastní představu.

Kapacita: 16 dětí

2 průvodci na IČO: 50 000

1 ředitelka na IČO: 40 000

Další náklady: 10 000

Celkové náklady měsíčně: 100 000

Tak by vás mohlo napadnout, že bude stačit, když bude školka za 6 250 Kč měsíčně.

Jenže ono to nestačí. Musíte počítat s tím, že ne vždy bude naplněnost 100 %. Počítejme tedy 70–80 %. Z 16 dětí je to 14 dětí. A těchto 14 dětí musí zaplatit náklady.

Takže cena je najednou na jedno dítě 7 142 měsíčně.

Finanční rezerva:

Plus: Školka si musí vytvořit finanční rezervu na to, kdyby se stal průšvih, a ta rezerva by měla pokrýt 3 měsíce fungování minimálně. Tím se dostaneme na celkovou částku 300 000. Jak na tuto částku získat peníze? Uspořít je.

Našich 14 dětí najednou musí vydělat na tuto rezervu. Pokud to budete dávat dohromady dva roky, musíme ročně připočítat 150 000 k nákladům.

To je 150 000 ročně navíc k nákladům a 15 000 měsíčně. Takže najednou 14 dětí musí vydělat nikoli 100 000 měsíčně, ale 115 000, a to už na jedno dítě máme 8 214 Kč.

Podnikání bez finanční rezervy je nebezpečný risk.

Výplata i o prázdninách:

Pokud chceme dobré lidi udržet, není možné jim nevyplácet peníze o prázdninách. Platíme jim 2 × 90 000 (2 × průvodce, 1 × ředitelka), opět rozloženo do 10 měsíců je to 18 000 měsíčně navíc.

Měsíční náklady: 133 000 Kč

14 dětí – 9 500 Kč

A najednou jsme na ceně jen o 20 % nižší, než je cena běžné komerční školky v Praze.

Dalším faktorem ceny je, zda k Vám dítě chodí na celý týden nebo jen několik dnů v týdnu.

20 dětí na celý týden je méně práce než 40 dětí za zkrácené týdny. A výdělek stejný? To nejde, vaše práce musí být zaplacená. Jaké to má řešení?

Varianta A: 2 000 Kč operativa okolo jednoho dítěte + 500 Kč na den v týdnu, celkem tedy 4 500 Kč

Varianta B: 1 000 Kč operativa okolo jednoho dítěte + 1 000 Kč na den v týdnu

Nižší cena

Nižší cena je vždy vykoupena nízkou kvalitou programu pro děti, nízkou kvalitou učitelů/průvodců. Nebo fyzickým vyčerpáním ředitele, který pracuje dvojnásobný počet hodin.

Další peníze, které vyděláte aktivitami mimo školku, nejsou na to, aby pokryly ná-

klady školky, ale aby se použily na následující:

- + marketingové a propagační aktivity;
- + vzdělávání všech, co školku vedou a pracují v ní;
- + investice do dalšího zázemí (i maringotka něco stojí).

Kdy zdražovat?

- + Zdražování se nevyhnete. Zvláště pokud nemáte finanční rezervu nebo nemají vaši průvodci dostatečný plat, aby z něj užívali i rodinu.
- + Zdražování by mělo proběhnout při **80% naplněnosti školky**. Jednak jde o to, že s cenou nemůžete dlouho hýbat, protože nemůžete zdražovat několikrát ročně.
- + Hlavně stávajícím klientům vždy musíte cenu držet až do září a zdražit jen novým.
- + Pokud nemáte dobře pokryté náklady na provoz školky, musíte postupně zdražovat. V tomto případě také nelze zdražovat jen o 200–300 Kč, ale třeba o 800–900 Kč tak, abyste se co nejdříve dostali na pokrytí nákladů.
 1. vytváření hodnoty
 2. marketing
 3. prodej
 4. dodání hodnoty
 5. finance
- + Ani bez jednoho se neobejdete. **1.** vytváříte hodnotu, tedy školku, **2.** správným marketingem komunikujete a dáváte o ní vědět a přitahujete klienty, kteří jsou ochotní platit, **3.** necháte si zaplatit férovou sazbu, **4.** ve školce o děti pečujete, **5.** děláte to tak, že to dává finanční smysl vám jako provozovatelům, tedy máte z toho peníze a svoje lidi dobře platíte.
- + Kromě financí nejdou školcům nejvíce tyto oblasti:
 2. marketing
 3. prodej

Marketing

- + Jednak jde o nesprávné porozumění marketingu, který si lidé pletou s podbízivou reklamou, ale také o přesvědčení, že marketing je podvodná manipulace s lidmi. Nikdy v životě žádný marketing (nemluvíme o podvodných prodejcích) nedonutil člověka koupit si něco, co opravdu nechce.
- + Marketing znamená, že dávám správným lidem vědět, a to ve správný čas, jaké nabízím služby.
- + Marketing školky vždy bude stát na budování vztahů a komunity. Toto se v dnešní době hojně děje skrz internet. Kromě budování komunity okolo školky budujete také komunitu on-line.
- + K tomu potřebujete **web, blog, Facebook**. V podstatě si nemůžete vybrat, že budete jednu oblast ignorovat. Možná to bude rok nebo dva fungovat, ale později se najde agilnější školka ve vašem okolí, která bude umět tyto nástroje využívat. A postupně vás z trhu vytlačí. Jak ten marketing postupně uvést do praxe? Od toho máme **4 fáze podnikání:**

zvažovací

testovací

pilotní

profesionalizace

I když je vaše školka ve fázi rozjezdové, nemusíte ještě využívat nástroje z předchozích fází.

1. Zvažovací fáze

Základní otázka: Chci rozjet školku a zatím o tom uvažuji.

To znamená, že zatím nemáte nic v ruce, chcete školku, ale zatím nevíte nic o byznysu, ani o tom, jestli je zájem (za zájem se nepovažuje, že vám pár lidí okolo řekne: Jo, to mě zajímá). Za zájem se považuje pouze to, že máme na účtu peníze od rodičů, kteří to myslí vážně.

Cíl:

- + Zjistit, jestli je poptávka po školce.
- + Sesbírat data, abyste věděli, co všechno to bude obsahovat, co se budete muset naučit.
- + Propočítat si, kolik bude školné a kolik potřebujete na lektory, kolik na teplo, kolik na ředitelku, na pronájem, kolik na vzdělávání a kolik na platy pro sebe.

Na co se soustředit?

6. Čtyři fáze podnikání pro školky

- + Ujasnit si, jestli opravdu chcete školku / lesní školku nebo třeba jen turistický kroužek.
- + Začněte si sepisovat, co opravdu chcete dělat. Začněte se dívat, co všechny ostatní školky dělají. Jděte se podívat do prosperujících školek, které jsou na trhu nejméně 5 let (3 roky trvá, než se investice vrátí). Ujasněte si, jaká jsou pravidla, jaký je boj s úředním šimlem, jestli vám to stojí za to.
- + Začněte si zjišťovat, jak funguje provoz školky. Nejlépe se v nějaké nechejte zaměstnat, a když vás nezaměstnají, najděte takovou, kde můžete dělat dobrovolníka.
- + Na mnoho lidí to působí tak, že je to zbytečně moc práce. Nicméně skutečně školku rozjet je práce ještě mnohem větší.
- + Začněte si tvořit mapu toho, co to znamená provozovat školku. Začněte si sepisovat veškeré detaily toho, co k provozu potřebujete.

Co dělat:

- + marketingový průzkum;
- + nechat se ve školce zaměstnat;
- + zaregistrovat si doménu a název školky (Všechny se jmenují Jablíčko, Žabička atd. Na takové názvy se vykašlete. Nazvěte ji nejlépe podle místa, kde školka bude sídlit, nebo podle kraje, pokud by se měla stěhovat. Jde o to, že rodiče, když hledají školku, hledají ji podle místa. Málo školek se jmenuje školka Palkovice, školka Modrá, školka Velehrad. Toto jsou nejlepší jména. Nakonec se tak může jmenovat i skřítek, ale v názvu domény to nepotřebujete. Tam potřebujete mít místo, kde se školka nachází.);
- + průzkum fungování školek a průzkum fungování zákonů a dalších věcí;
- + na doménu nasadit jednostránkovou prezentaci: www.skolkamodra.cz, Lesní školka Modřánek – chceme založit lesní školku, tady na Modré u Velehradu. Zatím sbíráme seznam zájemců, nechejte nám na sebe e-mail a my se vám s novinkami ozveme. Spamem vás nebudeme otravovat. Pavel a Jana, zakládající členové.

Co nedělat:

- + Nejprve si zajistit místo a pak hledat rodiče a děti. Musíte to udělat naopak – nejprve zjistit zájem a pak dělat praktické kroky.

Co je zbytečné:

- + stavět velký web;
- + zakládat spolek.

Výstupy:

- + koupená doména s názvem oblasti, vesnice;
- + miniweb na sběr e-mailových adres;
- + zajištěno prvních pár zájemců přes web;
- + navázat s nimi komunikaci – první e-mail: Ahoj, jsme ti a ti, chceme to a to, napište nám, jak si školku představujete vy;
- + mapa procesů ve školce.

2. Pilotní fáze

Základní otázka:

Chci rozjet školku a potřebuji otestovat, že je zájem.

Test se považuje za vydařený, pokud máte peníze na účtu od rodičů, kteří vám svěřili dítě na hlídání. Nemusí to být v institutu školka / lesní školka, může to být klidně jen hlídání / klub, cokoli, co je pro vás administrativně málo náročné.

Na co se soustředit:

- + Vyzkoušet pilotní provoz třeba jednou či dvakrát týdně, kdy hlídáte děti například jen dopoledne.
- + Potřebujete zjistit:
 - » jestli umíte hlídat děti, a to více dětí;
 - » jestli umíte řídit provoz;
 - » jestli umíte sehnat dost rodičů.
- + Marketing, testovací provoz v minimální verzi, za tu plnou cenu, tedy alikvotní poměr ceny.

Co dělat:

- + Za pomoci webového formuláře získat 200 e-mailových adres.
- + Zajistit si facebookovou stránku i facebookovou skupinu pro školku – obě pro možné zájemce. Od těchto zájemců získat e-mailovou adresu a jméno, ať je můžete kontaktovat před

otevřením testovacího provozu.

+ Založit blog, kam píšete drobné zprávičky ze školičky, už i z přípravy:

» Dnes jsme se byli podívat na zahradě paní Mackové, která nám zahradu pro děti poskytne za to, že jí posekáme trávu. Krásné místo – chceme to zkusit.

» Dnes jsme byli tam a tam, ale vůbec tam nesvítil sluníčko a nemůžeme tam roztáhnout jurtu, doporučte nám další místa.

» Hurá, právě jsme podepsali smlouvu na pronájem a postavení přívěsu.

» Získali jsme finanční dar, který použijeme na nákup suchých toalet, aby v zimě děti mohly komfortně na záchod.

» Zpracovali jsme program na další měsíc a čeká nás: ...

+ Podobně i Facebook: začít psát o výchově dětí, sdílet články, se kterými souhlasíte, komentovat, co se vám líbí.

+ Rozjet první zkušební provoz s minimem dětí a malým množstvím času: Nechtějte začít rovnou s plným režimem třeba dopoledne, ale jen jedním až dvěma dny, ať další dny máte na propagaci.

+ Píšete blog.

+ Rozesíláte newsletter:

» jeden pro rodiče dětí, co se dělo, co se bude dít;

» jeden pro zájemce: Co se dělo, co se chystá. Zde je více prodeje – například na úterní skupině, kde bude takový a takový program, máme dvě volná místa. Nebo budeme otevírat i středu, dejte vědět, kdo máte zájem.

+ blog

+ novinky

+ newsletter

+ opt-in

+ rezervace místa ve zkušebním provozu za platbu

+ zkušební provoz 1–2 dny v týdnu

Cílem je zjistit, jestli je dost rodičů, kteří to opravdu chtějí. Pokud najdete šest až dvanáct dětí do pilotního provozu, tak můžete přejít do rozjezdové fáze.

Co nedělat:

+ Nerozjíždět to rovnou ve velkém. Aby se vám na pondělí nepřihlásily dvě děti, úterý jedno, středa tři, čtvrtek sedm a pátek jedno.

+ Nenutit rodiče, aby se do chodu školky zapojili, např. vařili.

» Já například mám lesní školku kousek od domu, ale dítě vozím o 5 km dál a do dražší, protože nechci mít další věci na starosti.

» Navíc nezajistíte kvalitní a pestrrou stravu.

» Jídlo je součástí služby.

» Proč? Osobně mám mnoho starostí, mnoho jiných věcí, které mi komplikují život, a v rámci uspořené energie a prostoru na důležitější věci prostě vařit nebudu.

Co je zbytečné:

+ Zakládat školku z právního hlediska. V testovací fázi to není nutné. Musí mít nějakou právní formu, ale tu lze změnit za běhu.

+ Tu založíte, až když budete vidět zájem.

Co je nezbytné:

+ Propočítat si, kolik musíte mít dětí na jeden den, aby se vám vyplatil učitel na celý týden.

+ Propočítat další náklady.

+ Dále budovat mapu procesů.

Výstupy:

200 e-mailových adres;

ozkoušený testovací provoz 1–2× týdně;

píšete blog: témata, co školka dělá, kam se rozvíjí;

odesíláte newsletter: jeden pro rodiče, jeden pro zájemce;

facebooková stránka: pro zájemce;

facebooková skupina: pro ty, co už zaplatili;

kalendář školky, kdy se dějí jaké aktivity;

začínáte s rozjezdovými aktivitami pro veřejnost – Mikuláš apod.

3. Rozjezdová fáze

Základní otázka:

O školku máme potvrzený zájem, teď to chceme rozjet naplno.

Cíl: Zajistit 80% naplněnost školky.

+ Počítejte s tím, že máte nějakou představu o naplněnosti, ale ta nikdy nebude stoprocentní. Počítejte tedy s tím, že v pohodě potřebujete vyjít s 80% naplněností a mít dost na všechny náklady, na lidi, na vzdělávání.

Na co se soustředit:

+ z částečného provozu rozjet plný;

+ rozjezd;

+ marketing;

+ prodej;

+ blog;

+ newsletter: zájemci i rodiče;

+ **akce pro rodiče s dětmi** mladšími, než je věk dětí, které nastupují k vám do školky. Rodiče si vytvoří návyk k vám chodit a ve výběru školky budete pak figurovat jako první možnost;

+ konzultace výchovy dětí s výchovnými poradci/učiteli ve školce – rodiče chodí konzultovat svoje výchovné problémy;

+ spolupráce s jinými školkami:

» výměnné pobyty a la školka v přírodě;

» máte otevřeno, když oni nemají.

Co dělat:

+ Postupně otevírat den po dni, vždy zajistit kapacitu.

+ U lidí, kteří mají zájem o otevření nového dne, můžete vybírat zálohu. Potřebujete vědět, že musíte mít tolik a tolik záloh, aby se vám místa naplnila.

+ Dle toho, jak umíte marketing, jak moc se na něj soustředíte, vám to může zabrat pár měsíců až 3 roky, než budete na 80% naplněnosti.

+ Soustředit se na prodej akcí, které jsou i pro mladší děti než školkový věk, příp. rovnou těhotné maminky. Maminky si zvyknou k vám chodit a pak k vám dají i dítě – cesta nejmenšího odporu.

+ Projektovým způsobem řídit jednotlivé propagační aktivity.

+ Mít propagační kalendář, ať víte, kdy co propagujete.

Výstupy:

+ vše z předchozí fáze s tím, že by měly být nastavené a fungující procesy;

+ nastavování procesů, které lze vždy opakovat, a proto také jednoduše delegovat;

+ seznamy klientů;

+ seznam potenciálních klientů.

4. Fáze profesionalizace

Základní otázka:

Mám školku a chci to dělat lépe.

+ Zajistit naplněnost. Případně mít čekací listinu. Za peníze.

+ Tzn. marketing (dát vědět o sobě rodičům), prodej (umožnit jim službu testovat), navyšovat kapacity lektorů a učitelů.

Na co se soustředit:

+ zkvalitňování služby a vychytávání much, zlepšování procesů, finanční jistota, růst, otevření další školky nebo navazující školy;

+ např.: kalendář mít každý rok stejný, rodičům známý půl roku dopředu, aby se mohli připravit;

+ **otevření nové pobočky**, proto potřebujete mít zpracované procesy úplně všeho, co děláte;

+ **otevření navazující školy**;

+ **otevření jeslí**.

Co dělat:

+ Zefektivňování procesů ve všech oblastech:

» vytváření hodnot – zlepšuji program pro děti, zlepšuji péči o rodiče, zvažuji školu. Jaké jsou možnosti, co dalšího mohu prodat, předškolku – co pro mladší děti, těhotné...

» marketing – spolupráce s jinými institucemi, přednášková činnost;

- » prodej – prodávám školku, letní tábory, ...;
- » dodání hodnot – vylepšuji procesy a péči o zákazníka;
- » řízení financí – hlídám finance a hledám nové možnosti financování.
- + Zkoušení nových a nových propagačních aktivit.

Co nedělat:

- + Nesmíte se vykašlat na procesní řízení, protože jinak bude školka jeden velký chaos.

S čím počítat:

- + Musí být někdo, kdo se zabývá byznysovou stránkou školky.
- + Školek bude přibývat, bude větší konkurence.
- + Rodiče si budou vybírat z větší konkurence. Budou vybírat dle programu, sympatií, profesionality.

7. Chyby školek

- + nikdy neberte granty na hlídání;
- + špatná komunikace s rodiči;
- + spoléhání se na dobrovolníky;
- + skupinová tvorba školky – jeden ředitel;
- + není projektové řízení;
- + není procesní řízení;
- + školkové aktivity nejsou pravidelné – na jednotlivé aktivity nejsou manuály;
- + není jasný marketingový plán a strategie získávání klientů;
- + není jasná finanční vize;
- + neexistuje člověk, který školku řídí.

Proč málokdy dlouhodobě funguje, že věci okolo školky zařizují rodiče:

- + zodpovědnost;
- + každý ji vnímá jinak;
- + někteří rodiče raději zaplatí, než aby nesli zodpovědnost;
- + špatně se to řídí – když někdo něco udělá, například propagaci nového ročníku, a přihlásí se málo dětí, zodpovědnost nenese ten, co to neudělal, ale vy. A to může být velký, velký problém.

8. Příklad úspěšných školek

www.monteskolicka.cz – něco navíc – pohybové aktivity

www.nestlingue.cz – má čekací listinu, velmi vysoké školné, sledujte jejich Facebook a aktivity okolo

9. Co si z kurzu odnáším?

1. Jak vidím svoje odpovědi na otázky na začátku?
2. Jaké věci jsem si vyjasnil(a)?
3. Na co se teď chci zaměřit?
4. Jaké chyby nechci udělat?
5. A co pro to udělám?
6. Jaké jsou důležité kroky, které chci udělat?

Zajímavý článek k přečtení: <http://dominika.cz/podnikani-konicek-nebo-charita/>



4

www.pracnadalku.cz
www.michalmartoch.cz

Proč a jak vést lesní školku podle talentu, silných stránek a v souladu se svými hodnotami

Michal Martoch

Michal svou pracovní kariéru začínal jako učitel na základní škole, nyní působí jako konzultant a lektor pro práci na dálku a talent management, inovátor, startupista, podnikatel a neposlední řadě jako certifikovaný kouč silných stránek.

1. Úvod

Umět rozvíjet talenty svých dětí v první řadě znamená dokázat pracovat a rozvíjet **vlastní talenty a silné stránky**. Pokud toto zvládnete, je velká šance, že svoje děti dobře připravíte na budoucí svět a práci, která je čeká.

Gallup a jeho tým identifikoval během 50 let výzkumu celkem **34 talentů**. Každý z nás má všech 34 talentů, jen se lišíme jejich pořadím. To je to, co z nás vytváří jedinečné bytosti s vlastním stylem, a to je i odpovědí na otázku, v čem „jsme dobří“ a kde jsou naše „slabá místa“. První talent z 34 je náš nejsilnější a poslední 34. je náš nejslabší. 34 talentů můžeme rozdělit na silné talenty, podpůrné a slabé. Toto rozdělení je čistě na každém z nás. U Michala je nejsilnější talent **Strategic** a nejslabší talent **Adaptability**. V praxi to znamená, že je schopen vymyslet velké množství variant skrze **Strategic**. Slabý talent **Adaptability** znamená, že není schopen se rychle přizpůsobit, pokud dojde například k nečekané situaci, a to, co měl dnes v plánu, se změní.

Vedle talentů jsou pro nás důležité i **hodnoty**, které chceme naplňovat. Volně dostupný je **test hodnot podle Barretta**.

Po jeho absolvování zjistíte, co vás pohání k vykonávání řady činností, lépe také pochopíte, proč vám může vadit, pokud se někdo chová nějakým způsobem... aj. **Pozor, hodnoty jsou něco, co získáme z našeho prostředí, tedy rodiny**. Vlivem situace, např. nemocí, narozením dítěte aj., se **mění** i naše hodnoty. Hodnoty předáváme našim dětem skrze výchovu. **Talent je vrozený**.

2. Průmysl 4.0: Co se nyní děje ve světě

- + v USA vznikají první talentové agentury (v ČR ještě nezačaly, ale přijdou);
- + práce na dálku znalostních pracovníků (50 milionů lidí na světě pracuje výhradně na dálku) se stává běžnou;
- + pracovníci se znalostí cizích jazyků a s vysokou kvalifikací začínají exportovat svou práci do zahraničí (bez stěhování na dálku);
- + rostou požadavky na zkrácené úvazky;
- + digitální nomádství na vzestupu;
- + freelancerekonomika (v ČR zatím málo);
- + lidé chtějí soulad mezi svými hodnotami a hodnotami firem, pro které pracují;
- + podle rozsáhlé studie Cisco: 70 % mladých lidí nepovažuje za nutnou fyzickou přítomnost v kanceláři pro odvádění dobré práce a přes 40% lidí do 30 let dává přednost flexibilitě před vyšším platem (15%).

Už začalo:

- + globální bitva o talenty pod taktovkou práce na dálku;
- + plná flexibilita a možnost práce kdykoliv a odkudkoliv (Holandsko, Německo?);
- + průměrný pracovník dělá pro 3–5 firem najednou + freelancerekonomika;
- + průmysl 4.0, internet věcí, 3D tisk, autonomní doprava, drony, atd.;
- + sdílení dopravy, bydlení, věcí, práce, apod.

Uvidíme, jak to dopadne:

- + do 20 let dle odhadů zanikne až 50 % profesí;
- + otrockou práci budou dělat roboti a algoritmy => Masivní nezaměstnanost nevzdělaných.

??=> Kritický nedostatek vysoce kvalifikovaných ??

+ Základní příjem pro všechny ??? (Elon Musk, Finsko, studie Utrecht Holandsko)
Průmysl 4.0 (též Práce 4.0 či čtvrtá průmyslová revoluce) je označení pro současný trend digitalizace, s ní související automatizace výroby a změn na trhu práce, které s sebou přinese. Vzniknou „chytré továrny“, které budou využívat kyberneticko-fyzikální systémy. Ty převážnou opakuje se a jednoduché činnosti, které do té doby vykonávali lidé. To bude provázet změna pracovního trhu, kdy by mohla být ohrožena zaměstnanost osob s nízkou kvalifikací. Měla by vznikat nová pracovní místa, která však budou vyžadovat **vyšší kvalifikaci zaměstnanců**.

Disruptivní inovace

Za disruptivní inovaci (nebo také disruptivní technologii) se označuje radikální změna technologie, která překonává a vytlačuje technologii stávající. Disruptivní inovace tedy znamená činnost, během níž se vytváří nový trh aplikací jiných hodnot, které ve svém konečném důsledku dohání trh existující (např. e-mail byl disruptivní inovací poštovních dopisů, telefon

byly disruptivní inovací telegrafů aj.). (**Zdroj zde**). Pro trvalé přežití v budoucnosti je nutné inovovat disruptivně => cíleně ničit své vlastní produkty a procesy!!!
 Více viz *Druhý věk strojů*, Brynjolfsson E.

Rozdíly generace Y a generace Z

+ **Y (1980–2000)** – znají život před rozmachem technologií (internet, sociální sítě atd.)

+ **Z (2001–současnost)** – narozena do období on-line světa a technologií

Děti narozené do současného světa budou mít jinou představu o trávení volného času, způsobu práce a je úkolem rodiče je na tuto cestu předpřipravit: podporou a rozvojem talentů a silných stránek.

Evoluce zaměstnance

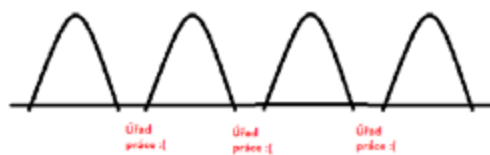


Obrázky popisují evoluci zaměstnance, vystihují skutečnost, že na současném trhu práce se bude měnit situace a lidé budou přecházet od požadavků zleva k požadavkům vpravo. Pravou stranu reprezentují mj. i lidé, které nazýváme digitálními nomády. Můžete se sami zamyslet, zda v současné době stojíte spíše na pravé nebo levé straně a jak byste to ideálně chtěli. Pokud si sami vyprofilujete vaše požadavky, lépe se vám bude hledat potenciální zaměstnavatel. Již dnes vznikají firmy, které jsou reprezentanty pravé strany, např. firmy, které vyznávají myšlenku svobody v práci. Je velký předpoklad, že vaše děti budou již vyžadovat vše, co je na pravé straně. Jak se mění trh práce a není nutná přítomnost lidí v kanceláři, roste počet tzv. digitálního nomádství, což znamená, že člověk může pracovat z kteréhokoliv místa na světě, podmínkou jsou technologie a on-line připojení. Trh práce se bude ubírat do budoucna stále více směrem k práci z domu, zkráceným úvazkům, souladu hodnot osobních a firemních... aj.



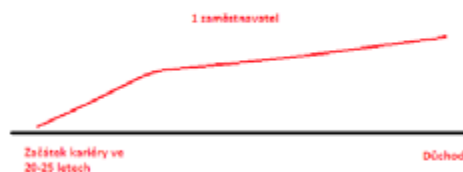
Kariéra jedince v minulosti měla tento obvyklý průběh: 1 zaměstnavatel a 1 povolání na období celého života. Typický byl postup od nižších pozic k vyšším. Dnes to můžeme například pozorovat u profesí ve státní správě, právníků, učitelů. Můžete se zeptat např. své babičky, dědečka, rodičů, kolik měli zaměstnání. Kolik zaměstnání jste již měli vy? V současnosti a budoucnosti bude běžné, že řada oborů zanikne ještě předtím, než v nich člověk dosáhl maxima.

Kariéra za posledních 20 let



Průměrný pracovník za život vystřídá 5-7 profesí

Kariéra v minulosti



Dnes reprezentují například lékaři, právníci, architekti, atd.

Kompetence

Kompetence (v překladu lze používat též pojem způsobilost nebo schopnost) znamená nejčastěji předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost, situaci či profesi. Kompetence tedy znamená způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti.

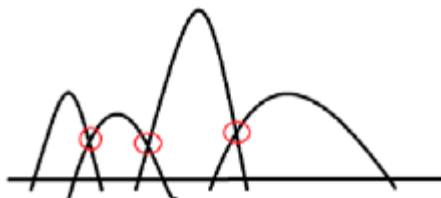
- + Celoživotní – např. čtení, psaní, cizí jazyk, prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, znalost talentů, silných a slabých stránek, znalost svých hodnot
- + Dlouhodobé – prodavač, účetní – dokud nedojde k narušení disrupcí
- + Krátkodobé – např. znalost konkrétního softwaru

Kompetenční znalost – ucelená znalost, která má komerční hodnotu pro zaměstnavatele či zákazníka

Ve školách v ČR se vyučuje podle rámcovým vzdělávacích programů, kde jsou přesně popsány kompetence, které má škola u dítěte podporovat a rozvíjet.

V budoucnu nebude ani tak důležité formální vzdělání jako ucelené kompetence, které si bude každý člověk „míchat“ do své unikátní kvalifikace.

Kariéra současnosti a budoucnosti



Disruptivní obory (náhrada novými obory dříve, než předchozí dosáhnou svého maxima)

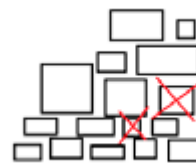
3. Práce, úspěch, angažovanost

Práce, povolání, zaměstnání

Ideální je kombinace práce (jakákoliv prospěšná činnost), povolání (zdroj peněz) a zaměstnání (osobní poslání na základě talentů a hodnot). Neexistuje přesné rozdělení, jak to kombinovat, je to spíš na vašem osobním pocitu. Jak právě máte rozdělených svých 100 %? Chcete to změnit? Řada lidí je zaseknutá v kolonce zaměstnání (zdroj peněz) a to je i důvod, proč se mohou cítit nespokojeni a nenaplněni.

Manfred Spitzer představuje v knize *Digitální demence* působení digitálních médií na jedince, kdy asi nejvíce alarmující je, že pokud přestaneme vyvíjet duševní úsilí, ochabuje nám paměť, nevytvářejí se další nervové spoje. U dětí klesá schopnost učení, mají poruchy spánku a trpí obezitou, úzkostí. Níže je uvedena řada otázek. Pracovní definice talentu je – dělám tu věc rád/a, baví mě to a naplňuje energii. Zkuste se zamyslet nad tím, jak dalece otázka odpovídá, zda to tak máte, nebo ne.

<p>Odpovězte si na tyto otázky</p>	<p>Miluji seznamování s novými lidmi. Oslovuji lidi ve vlaku, ve výtahu nebo na ulici. Pokud odpovíte ano, tak se pravděpodobně jedná o silný talent. Máte tam škálu, udělejte tam křížek, kde sami sebe vidíte.</p>	<p>Podporující otázky: Pokud je odpověď' ano silná: Jaký způsob vám nejlépe funguje při seznamování s lidmi? Propojujete lidi, které znáte, mezi sebou? Kde ještě můžete talent využít a nevyužíváte? Pokud je odpověď' ne slabá: Pokud se potřebujete nutně s někým seznámit, co u vás funguje? Seznamujete se přes někoho dalšího?</p>
<p>Co znamená být úspěšný?</p>	<p>Pokud člověk přijme tvrzení Můžu být, čímkoliv chci! To že se někdo k úspěchu dostal nějakým způsobem, neznamená, že tento způsob bude vhodný pro vás. Spíše lze předpokládat, že kopírováním druhých vynaložíte velké množství energie. Prvním krokem je uvědomit si tyto otázky a odpovědět na ně.</p>	<p>Jaké věci mi jdou snadno? Pokud bych si měl vybrat, chtěl bych danou věc: buď vymyslet, nebo dělat, nebo přesvědčovat ostatní, aby danou věc realizovali, nebo pracovat s ostatními? Která odpověď' je vám nejbližší? Jsem člověk, který rád... (doplňte) atd.</p>
<p>Pokud si uvědomím, co jsou moje talenty, je možné je rozvíjet k jejich maximálnímu využití a dosáhnout více věcí než teď. Například se zkuste zamyslet:</p>	<p>Jak bych mohl tento svůj talent rozvinout v horizontu měsíce, roku, pěti let? B) Kde ještě mohu svůj talent využít a nedělám to? C) Co potřebuji k tomu, abych svůj talent dostal na maximum? Každý má vlastní definici úspěchu. Dosažení úspěchu by mělo vycházet z naší vlastní vnitřní motivace. Mít vlastní definici úspěchu znamená, že vím, jak chci, aby vypadal můj život, a vím, co potřebuji, abych byl naplněný. Dosažení úspěchu je složeno z několika proměnných, které je nutné znát a umět s nimi pracovat.</p>	<p>Úspěch stojí na talentu a silných stránkách – Jak je mohu objevit? (např. otázka: Které činnosti mi jdou snadno?) Vnitřní a vnější motivaci – Co mě pohání k tomu, dosáhnout této věci? Znalostech a dovednostech – Kolik času věnuji dosažení úspěchu? Hodnotách – Jsou v souladu s tím, co dělám? Nejednám proti svým hodnotám?</p>



Angažovanost zaměstnanců

Definice **angažovanosti zaměstnanců** je: „Angažovanost zaměstnanců ukazuje, do jaké míry jsou zaměstnanci nadšení svou prací, oddáni své organizaci a odhodláni podat mimořádné výkony.“ Zaměstnanec, který je angažovaný, má vyšší produktivitu práce, chodí do práce rád a cítí se spokojený. V ČR je jen 8 % angažovaných zaměstnanců. Do jaké skupiny teď patříte vy? Angažovaní, neangažovaní nebo aktivně neangažovaní?

Pokud víme, že číslo manažerů, kteří podporují silné stránky svých zaměstnanců, je 1 %, jaké si myslíte, že je toto číslo ve škole? Kolik učitelů se procentuálně zaměřuje na silné stránky svých žáků? Jak zaměření na slabé nebo silné stránky ovlivňuje angažovanost podřízených? Zkuste zapátrat v minulosti, měli jste štěstí patřit k tomu 1 %? Pokud se lidé zaměří na slabé stránky lidí, na ostatní to má demotivující vliv a jejich angažovanost je velmi malá.

Podpůrné otázky pro zamyšlení:

- A) Na co se zaměřuji u partnera? Jaký to na něj může mít vliv?
- B) Na co se zaměřuji u dětí? Jaký to na ně může mít vliv?

Pokud dostanete tuto otázku: Kde se vidíte za ..., dokážete na ni snadno odpovědět?

Nebo je pro vás snazší si spíše představit, co bylo nebo co je teď'?



4. Talenty a hodnoty

Rozpoznání talentu

Prvním krokem, jak rozpoznat, kde leží váš talent, je najít odpovědi na tyto otázky: Jaké činnosti jste dělali, až jste zapomněli na celý svět?

Co vás na těchto činnostech fascinovalo?

S čím jste si hráli?

Jaká byla pro vás nejlepší hra? Dokážete odpovědět, co vás tak fascinovalo?

Dětem nemůžeme klást do určitého věku otázky, ale můžeme je při činnosti pozorovat. Pokud již mluví, můžeme použít zjednodušené otázky.

Talent je přirozený způsob přemýšlení, chování nebo cítění. Znáte někoho, kdo využívá svůj talent? Pokud ano, zkuste odpovědět na tyto otázky: Jak tento člověk působí? V čem je podle vás jeho talent? Jak to dokázal, že umí využívat svůj talent?

Aby se talent stal silnou stránkou, je potřeba, aby do něj člověk investoval čas. V knize *Strengthfinder 2.0* autor Tom Rath uvádí následující rovnici:

Talent (přirozený způsob přemýšlení, chování nebo cítění) **x Investice** (čas strávený procvičováním, rozvojem schopností a rozšiřováním znalostí) = **silná stránka** (schopnost pravidelně podávat téměř dokonalý výkon)

Zkuste si doplnit, co je potřeba dodat, aby se z vašeho talentu stala silná stránka? Pokud tuto rovnici uplatníme ve směru k dětem, co je potřeba udělat, aby se z jejich talentu stala silná stránka?

Vědomí toho, co jsou moje talenty, silné stránky, je jeden z nejdůležitějších předpokladů k budoucímu uplatnění na trhu práce.

Metody pro zjišťování talentů:

1. Sebezpozorování – jednou za určité období se podívat zpět a hledat činnosti, které mi šly snadno, které jsem s chutí dělal;
 2. Pozorování druhých – při jakých činnostech projevují ostatní nadšení, do čeho rádi jdou, kde vidím, že jsou při práci spokojeni;
 3. Hledání, co mě baví a kde jsem lepší než já – zeptat se druhých, co na mě oceňují, kde vidí moje silné stránky, podívat se na svoje úspěchy z minulosti;
 4. Zkoušení nových věcí – identifikovat si, jaké oblasti mě zajímají, co můžu udělat proto, abych je poznal;
 5. Koučink, mentoring, odborné poradenství – najít si odborníka na oblast, která mě zajímá;
 6. Testy – jsou na dalším slidu;
 7. Zpětná vazba – partner, rodiče, kolegové, přátelé (je nutné ptát se konkrétně: Jaké činnosti si myslíte, že mi jdou?);
 8. Kariérový koučink, kariérové poradenství – najít si odborníka na oblast, která mě zajímá
- IQ – inteligenční kvocient
EQ – emoční kvocient
MBTI – nástroj ke zjištění osobnostního typu;
9. Loominger – zjišťuje kompetenční profil.

Příklad:

Petr $1 \times 10 = 10$
Monika $5 \times 7 = 35$
Veronika $9 \times 5 = 45$

Hoganovy testy profesní psychodiagnostiky – zaměřují se na osobní předpoklady pro dané zaměstnání

Strengthfinder 2.0 – zaměřeno na identifikaci 34 talentů, dva testy: první odhaluje

5 nejsilnějších talentů – základní verze –, a druhý odhaluje pořadí 34 talentů a Entrepreneurial Profile – zaměření na podnikatelské talenty.

Více naleznete **zde**.

Strengthfinder 2.0

Tabulka obsahuje 34 talentů, které se dělí do 4 skupin:

- A) realizační – lidé, kteří se rádi podílejí na realizaci věcí, dokončování úkolů... aj.
- B) ovlivňovací – lidé, kteří rádi ostatní přesvědčují a ovlivňují je... aj.
- C) vztahové – lidé, kteří rádi budují vztahy a starají se o ně... aj.
- D) strategické – lidé, kteří rádi vymýšlejí nové věci, analyzují, dokážou nalézt varianty řešení... aj.

Každý z nás si vytváří strategie na základě svých talentů. Proto neplatí teze, že můžete být, čímkoliv chcete. Je podstatné využít svých talentů a rozvinout je v silné stránky.

Executing Vykonnostni	Influencing Ovlivňovací	Relationship building Vztahové	Strategic thinking Strategické
<ul style="list-style-type: none"> • Achiever • Arranger • Belief • Consistency • Deliberative • Discipline • Focus • Responsibility • Restorative 	<ul style="list-style-type: none"> • Activator • Command • Communication • Compelton • Maximizer • Self-assurance • Significance • Woo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptability • Developer • Connectedness • Empathy • Harmony • Includer • Individualization • Positivity • Relator 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytical • Context • Futuristic • Ideation • Input • Intellection • Learner • Strategic

Silný talent – znamená, že danou věc dělám rád a jde mi snadno.

Slabý talent – když danou věc vykonávám, stojí mě to hodně energie a úsilí.

Příklad:

Talent Discipline (definice talentu): Lidé s výrazným talentem Discipline mají rádi pravidelnost, dodržování postupů a strukturu) a jeho projevy v rovině silné/slabé.

Lidé se silným talentem Discipline: Když si řeknou, že třikrát týdně půjdou běhat, dodržují to pravidelně.

Lidé se slabým talentem Discipline: Nedodržování slibu chodit třikrát týdně běhat – nedodržování, nepravidelnost a často s danou činností přestanou.

Zvládnutý talent – dokážu efektivně využívat svůj talent, neškodí mně ani mému okolí. Vědomě talent využívám.

Nezvládnutý talent – jsem v pasti svého talentu, nedokážu jej efektivně uplatňovat.

Příklad:

Nezvládnutý talent Empathy: Brečím s druhým, pokud on také brečí. Prožívám s ním naplno jeho emoce. Cítím se paralyzovaný/á danou situací.

Zvládnutý talent Empathy: Dokážu verbalizovat/nonverbalizovat podporu druhého, aniž bych se nechal/a vtáhnout do jeho prožívání a paralyzovat se jím.

Zneužitý talent – umím výborně využívat svůj talent. Směřuji ho ovšem negativním směrem, který lidem škodí.

Konflikt talentů – pokud nedokážu prioritizovat a cítím rozpor v činnostech.

Slabá stránka – věc mi bere energii, stojí mě to spoustu sil a úsilí, než věc dokončím. **Jak na slabé stránky?**

- + odstranit je;
- + obejít je;
- + kompenzovat jinou osobou;
- + vytvořit si systém;
- + přestat věc dělat.

Příklad:

Lidé, kteří mají hodně strategických talentů, ale málo realizačních (nebo vůbec žádné). Co to v praxi znamená? Dokážou vymyslet spoustu věcí (silná stránka – strategické talenty), ale potřebují je předat někomu k realizaci (realizace je jejich slabá stránka). Ideální je, pokud se lidé doplňují a v kolektivu/partnerství si každý řekne, co mu jde snadno a v čem vidí úskalí. Věci, kde vidíme úskalí, jsme v nich slabí, je potřeba předávat ostatním nebo si pro ně vytvořit systém/vzorec, jak danou věc obejít.

Co vás čeká po testu Strengthsfinder 2.0:

- + naleznete se;
- + mohou se objevit negativní pocity – jsem někdo jiný, než jsem chtěl dosud být;

- + začnete se analyzovat a dávat si věci do souvislostí;
- + uvědomíte si, co vám šlo, co vám nešlo, proč to tak je;
- + smíříte se sebou samým – jinak plýtváte energií;
- + uvědomíte si:
 - » že po sobě chcete věci, na které nemáte přirozený talent;
 - » že se po vás chtějí věci, na které nemáte přirozený talent;
 - » souvislosti mezi vašimi talenty a tím, co děláte – pozitivně i negativně;
 - » že se nemusíte trápit a stresovat – můžete dělat, co vás přirozeně baví;
 - » že můžete delegovat věci, které nemáte rádi;
 - » jak je to s ostatními lidmi kolem vás včetně vašich dětí.

Barrett Values – test hodnot

Barrett má celkem 7 úrovní hodnot. Úroveň 1–3 se zaměřuje na vlastní zájem (pokud nejsou naplněny hodnoty na této úrovni, člověk se cítí nespokojený), úroveň 4 je transformační a úroveň 5–7 je zaměřena na společné dobro. Primárně směřujeme k tomu, abychom naplnili naše hodnoty. Hodnoty jsou něco, co přejímáme z rodiny, ze školy, od kamarádů, z práce, a časem se mění. Můžeme si všimnout i rozdílu v hodnotách mezi kulturami, západní × východní kultura.

Proč je kritické pojmenovat talenty a hodnoty

Talenty a hodnoty je těžké pojmenovat, jelikož pojmenování prochází procesem konkretizace. První fáze je, že máme například pocit, že toho chování nám od druhého vadí, ale nedokážeme to pojmenovat. Pojmenování přichází až v další fázi. Fáze procesu konkretizace: pocit – slovo – význam (tvar) – akce – řešení. Teprve pochopením talentu nebo hodnoty můžeme situaci vyřešit. Znalostí našich hodnot dokážeme lépe směřovat k osobnímu naplnění, hodnoty jsou také něco, co předáváme našim dětem doma nebo ve škole. Právě uvědomění, jak já jako jedinec naplňuji svoje hodnoty, vede k vědomějšímu životu.

Identifikujte si, jakým způsobem se u vás hodnoty projevují v běžném životě. Např. máte hodnotu důvěra (vyberte svoji hodnotu a dosaďte), jak se tato důvěra promítá do vašeho vztahu s dítětem? Kdybyste měli uvést příklad této hodnoty, jaký by to byl? Snažte se být konkrétní. Uveďte jeden příklad, kdy jste s partnerem využili přínosu svých talentů. V jaké to bylo situaci? Co vám fungovalo? Co můžete udělat proto, abyste oba dva měli z vašich talentů větší přínos? Znalostí svých talentů a talentů partnera si více uvědomíte, jak se vzájemně doplňujete. Například, co můžete delegovat na partnera, kde jej můžete požádat o podporu. Naopak v čem vy sami můžete partnerovi pomoci a převzít za něj činnosti.

Znalostí slabých stránek můžete vidět, že jsou oblasti, kde si musíte věci více uvědomovat, abyste nepůsobili škodu sami sobě nebo svému okolí.

Jak rozvíjet talent dětí?

Otázky níže vám pomohou lépe uchopit talent dětí:

A) Jak pracujete s talentem dítěte? – Podpůrné otázky: Respektujete jeho jedinečnost? Za co ho nejčastěji oceňujete?

B) Jak identifikujete talent? – Podpůrné otázky: Kdy jste si poprvé uvědomili, v čem je vaše dítě jedinečné? Co vnímáte, že vašemu dítěti jde snadno a baví ho to? V čem je vaše dítě odlišné od jiných dětí?

C) Jak rozvíjíte talent? – Podpůrné otázky: Pokud si vezmete poslední měsíc, co byly ty aktivity, které podpořily rozvoj talentů vašeho dítěte? Jakými činnostmi jste podporovali rozvoj talentů?

Zkuste se v průběhu času cca 1 za týden vracet k těmto otázkám a zkuste na ně odpovídat. Ideální je, pokud tyto otázky řešíte s partnerem a vnímáte, jak každý zvlášť a spolu podporujete dítě k rozvoji jeho talentů.

- + naučit se potřebné pojmy a metody;
- + poznat sami sebe a ostatní kolem sebe (partner, jiný učitel, kolega);
- + vidět v tom smysl a přínos;
- + každý rodič/učitel může rozvíjet talent dětí unikátním způsobem;
- + důvěřovat ostatním, kdo mají talent na rozvoj dětí;
- + pomáhat dítěti transformovat talent do silných stránek a současně jej naučit obcházet slabé stránky;



+ je to běh na dlouhou trať.

Jeden ze způsobů, jak identifikovat talenty svého dítěte, je pozorování. Zkuste jeden týden cíleně sledovat, při jakých činnostech je vašemu dítěti dobře. Pokud má na výběr z více aktivit, které začíná? Úplně stejné otázky si kladte, ale v negativním slova smyslu, tak můžete vypo-
zorovat slabé stránky dítěte.

Co jsou vypo-
zorované silné stránky dítěte: Jak mohu podpořit silné stránky dítěte.

Co jsou vypo-
zorované slabé stránky dítěte: **Knihy o talentu od Gallupu:**

- + Strengthsfinder 2.0;
- + First, Break All the Rules;
- + Strengths Based Parenting;
- + Entrepreneurial Strengthsfinder;
- + How Full Is Your Bucket.

Vy i děti budete úspěšnější a spokojenější díky tomu, čím jste, nikoliv kvůli tomu, čím nejste!



5

www.kurzykomunikace.cz
www.prezentacniklub.cz
www.prezentovani.cz

Prezentační dovednosti 1

Petr Jasinski

Petr Jasinski je lektorem prezentačních a komunikačních dovedností. Začínal a 10 let působil v marketingu a reklamě, ideálním prostředí pro seznámení se s tím nejlepším v komunikaci. Následně zakotvil v IT outsourcingu, kde vedl malý tým expertů v IT, kteří měli problém pokaždé, když měli klientovi vysvětlit nebo jej dokonce přesvědčit, že navrhované řešení je pro něj to nejlepší. Začal je tedy školit v komunikačních dovednostech. Jeho metoda se záhy stala tak populární, že ji začala využívat celá firma, a Petr zjistil, že práce s lidmi je pro něj to pravé. Byly to právě nadšené úsměvy lidí, kterým pomohl překonat trému a strachy a prosadit své schopnosti. Od té doby je jeho misí umožnit každému naučit se dobře komunikovat a prezentovat.

Obsah

Proč je důležité prezentovat dobře a proč to neumíme
Základ všeho – správná řeč těla
Pevný postoj
Gestikulace rukou
Oční kontakt
Práce s naším hlasem
Pauzování
Ukončování vět a správná intonace
Dynamika hlasu
Zaujetí publika otvíráky a zavíráky
Otvírák typu zajímavost
Otvírák typu zapojení publika
Shrnutí nejpodstatnějšího na konci
Zavírák typu výzva k akci
Odkazy a doporučená literatura

Proč je důležité prezentovat dobře a proč to neumíme

Protože nikdo nežijeme na světě sám. Žijeme všichni v mimořádně propojené společnosti a spolupráci s dalšími lidmi potřebujeme ke svému přežití. Tu spolupráci si musíme nějak dohodnout a porozumět si. To je komunikace.

Jakmile ta komunikace již nestačí v poměru jeden na jednoho, stává se z ní prezentace. Potřebujeme přednést své myšlenky, názory a nápady ostatním lidem a samozřejmě je chceme přednést tak, aby nám rozuměli a pokud možno s námi i souhlasili. Klíčové je, že kvalita přednesu samotného velmi ovlivňuje úspěšnost předání myšlenek, bez ohledu na to, jak kvalitní ty myšlenky jsou.

Pokud neumíme své argumenty a postoje efektivně předat, odsuzujeme je předem k neúspěchu. A odsuzujeme tím k neúspěchu i sami sebe. To nechceme.

V dřívějších dobách spolu lidé jednali mnohem více napřímo. Před zavedením peněz byly výsledky práce každého člověka směňovány za něco jiného, a tudíž se každý naučil domlouvat, nebo umřel hlady. V dobách starého Říma byla rétorika považována za umění a učila se na všech školách. Dnešní školství má často pocit, že vzdělání je především otázkou vědomostí a na tak základní dovednost, jako je mluvený projev, se tam vůbec nehledí.

Důvodem, proč to v naší společnosti téměř nikdo neumíme, je právě fakt, že nás to prostě nikdo nenaučil. Nenučili vás to rodiče, rozhodně vás to nenaučila škola a jen vzácně vás to naučí někdo v zaměstnání. Je smutné, že zrovna učitelé jsou svou profesí v podstatě řečníky, přesto dobře mluvit umějí jen někteří z nich. A nikdo to neučí dále.

Dokonce i mnoho prezentačních kurzů se zaměřuje více na ovládnání a tvoření PowerPointu než na samotnou řečnickou dovednost. Důvodem je především fakt, že tyto dovednosti školí obvykle extroverti, kterým to vždycky „šlo samo“, a tak učí jen, „jak to má vypadat“, nikoliv už ale, jak se svých neduhů a problémů spojených s trémou opravdu zbavit.

Důsledkem pak je, že většina absolventů takových kurzů aplikuje představené techniky jen hlavou a postupně je zapomene. Nikdy u nich nedojde k vytvoření automatické dovednosti a k vypěstování trvalých správných návyků.

Má vzdělávací metoda se naopak na ty správné automatické návyky zaměřuje a trvalých výsledků dosahuje.

Základ všeho – správná řeč těla

Mezilidská komunikace je mnohem starší než mluvená řeč. A to mnohonásobně. Už v jeskyních a na stromech jsme se spolu dorozumívali a dělali jsme to úplně stejně jako zvířata. Svou řečí těla. Teď když řeč již máme a ke komunikaci ji spolu s písmem používáme primárně, bychom řeč těla už zdánlivě nepotřebovali. Jenže evoluce je silnější než my a naše řeč těla je v nás tak hluboce ukotvena, že ji nedokážeme vypnout. I kdybychom nakrásně chtěli.

Existují studie, které tvrdí, že až 70 % naší komunikace je předáno neverbálně a jen 30 % samotnými slovy. Já nemám rád takové obecné generalizace, protože různí lidé komunikují různě expresivně a také různé situace si po nás žádají různý způsob komunikace. Jinak emotivně budete mluvit na pohřbu a úplně jinak na svatbě. Zejména když bude vaše vlastní. Pravdou však je, že když se rozhodujeme o nabídce či návrhu člověka, jeho neverbální signály mají na naši důvěru v něj mnohem větší vliv než samotné argumenty, které ten člověk přednesl.

Určitě si nezřídíte životní pojistku u člověka, který se vám při jejím nabízení nedokáže upřím-

ně podívat do očí. I kdyby jeho argumenty byly sebelepší a byly pravdivé. Stejně to neuděláte, nebudete mu věřit.

A to je právě důvod, proč je zvládnutí své řeči těla vždy tím prvním nutným krokem k dobrému komunikování a prezentování. Protože když nás naše vlastní řeč těla zrazuje a předává falešné negativní signály, pak je všechno ostatní zbytečné.

Podstatné je si uvědomit, že interpretace cizí řeči těla není exaktní věda. Je to věc pocitů, které v nás ten člověk vyvolává. A které vyvoláváme my v lidech, ke kterým mluvíme. Stejně signály na straně vysílajícího mohou vyvolat různé pocity na straně různých příjemců. Ještě důležitější však je, že dva zcela rozdílné pocity mohou vyvolat stejný vnější signál v našem těle. Například nervozita a tréma často působí jako neupřímnost a nekalé úmysly.

Vnějších projevů trémy je třeba se vždy zbavit jako prvních. Jednak proto, že ty nejvíce kazí naše sdělení, ale také proto, že zbavením se projevů vlastní trémy se sníží i tréma samotná. Funguje tam tzv. zpětnovazebná smyčka. Když máme trému a následně vidíme, jak se sebou naše tělo v jejím důsledku „šije“, tak se nám tréma zhorší a tělesné signály také. Funguje to však oběma směry. Když máte na začátku trému, ale následně si všimnete, že vaše tělo vyjadřuje klid a mluvíte dobře, to uvědomění vás uklidní a tréma se zmenší, až úplně pomine. Dobrá řeč těla při veřejném projevu a komunikaci je sdružena do tří částí, a to pevného postoje našich nohou, správné gestikulace rukama a udržování očního kontaktu. Těmito třemi oblastmi se budeme v kurzu zabývat.

Pevný postoj

Většina lidí, když má trému, nestojí na místě. Popocházejí, houpají se, přešlapují z nohy na nohu. To všechno je vidět a hodně to ruší. Ruší to posluchače, prozrazuje to nejistotu, ale také to v rámci principu zpětné vazby zhoršuje vnitřní stav řečníka.

První věcí, kterou musí každý dobrý komunikátor zvládnout, je dostat pod kontrolu své nohy. Neznamená to, že musíme pořád stát na jednom místě, ale že když už jsme na jednom místě, tak stojíme pevně. A když se rozhodneme přejít, tak uděláme nejméně dva plné kroky a pak se opět postavíme pevně. Žádné přenášení váhy zleva doprava, žádné nakračování, a hlavně žádné houpání se.

Technika, která naše nohy spolehlivě pod kontrolu dostane, je trénink mluvení nahlas v superrozstrojeném postoji (viz obrázek na následující straně). V postoji tak širokém, že prostě není možné v něj přenést váhu jen na jednu nohu. Protože bychom spadli. V takovéto poloze se totiž typické nervózní přecházení a kývání neprojeví, protože to prostě nejde..., a časem přestane.

Citlivější lidé při tomto cvičení pocítí, jak se jejich vlastní tělo pokouší o pohyb. Lehký tik v ramenou je někdy i vidět, ale opakuje se jen několikrát a pomine. Dle mé profesionální zkušenosti mohu říci, že zhruba třetině lidí postačí toto cvičení udělat jednou, jen na pár minut, a mají navždy pokoj. Druhá třetina potřebuje pár cvičení za sebou v součtu cca 10 minut mluvení v této poloze, zvládnou to tedy všechno v průběhu kurzu. A poslední třetina lidí musí tuto věc ještě sama cvičit, nejlépe doma, ještě pár dní následujících po kurzu. Stačí 10 minut denně. Klíčovým aspektem tohoto cvičení je mluvit skutečně nahlas. A nejlépe ještě před někým, stačí úplně jeden člověk z rodiny. Spolehlivě to přestane, a až k tomu dojde, doporučuji ještě chvíli mluvit nahlas v poloze mírně rozstrojené a pak přejít do zcela normálního postoje. Špatný návyk na kývání se se již nevrátí, protože naše hlava si vytvořila nový neuronový spoj, který již vede jinudy.

Gestikulace rukou

„Nevím, co s rukama“ je nejčastější odpověď klientů, kterých se na zcela první schůzce ptám, co je vlastně trápí. Vše, co můžeme s rukama dělat, se dá rozdělit do dvou kategorií gest: otevřených a uzavřených. Otevřená jsou ta, kdy máme ruce od sebe. Uzavřená gesta znamenají dlaně spojené v sobě, ale také ruce v kapsách, za zády, ruce složené na prsou a další polohy, při kterých se tzv. zavíráme.

Pro dobrý dojem z řečníka je důležité, aby dotyčný měl gesta otevřená. Jakmile je totiž řečník jakýmkoliv způsobem uzavřený, začne se mu zavírat i publikum. Působí to defenzivně, a tudíž nepřístupně, v některých gestech i agresivně, namyšleně, bojácně a tak dále. Být uzavřený při projevu je prostě špatně.

Udržovat své ruce jen otevřené však samo o sobě nestačí. Pro přirozený dojem z projevu je nutná i gestikulace rukou, tedy naše ruce nemají být stále jen staticky na jednom místě. Pokud jsou, začne být pro posluchače nuda se na nás dívat a jejich pohled i pozornost záhy odláká

něco jiného. A když není pozornost, není ani pochopení, není zapamatování, není výsledek komunikace.



Pro většinu lidí je přirozené, že mají pro své ruce naučenou nějakou „parkovací polohu“, ve které mají své dlaně či celé ruce po celou dobu svého mluvení. Nejčastější polohou jsou dlaně spojené v sobě, před tělem, zhruba ve výšce pupku. Tomu se říká obranná poloha, protože si svými dlaněmi podvědomě chráníme své břicho. Na posluchače to však působí tak, že si nejsme jisti tím, co říkáme, a bojíme se jejich reakce. Tento dojem vzniká, i když si ve skutečnosti svým sdělením zcela jisti jsme.

Řešením je změna „parkovací polohy“ rukou na otevřenou polohu s dlaněmi otevřenými po stranách těla, ale nikoliv spuštěnými dolů, ale držnými zhruba pod úhlem 45 stupňů. Tato poloha je velmi nepohodlná a je vymyšlená záměrně tak, že vaše ruce v této poloze dlouho nevydrží a začnou samovolně gestikulovat. Tím se váš projev stane okamžitě vizuálně zajímavějším a především bude vypadat emotivnější a přirozenější.

Klíčovým v tomto cvičení je nedržet tuto výchozí polohu hlavou a nesnažit se ty ruce řídit. Uvedte je do polohy a pak na ně zapomeňte. Soustředte se plně na to, co chcete říkat, a začněte to cvičit s nějakými tématy, u kterých máte nějaké emoce. Oblíbené jídlo, zážitky z dovolené, děti... Někdy se stává, že při prvním projevu gest rukou se řečník skoro až vyděsí. Je překvapen, co to ty jeho ruce vlastně dělají, ale nezvyklost tohoto pocitu rychle pomine.



Nemyslet na to a nechat ty ruce být je klíčem k úspěchu. Jediné, co si hlídáme, je, aby se ty naše ruce nevrátily do původní zavřené polohy. Pokud se tak stane, na chvíli přestaneme mluvit, uvedeme je znovu do otevřené výchozí polohy a pokračujeme v řeči. Toto cvičení je třeba provádět opakovaně, dokud si na vlastní pohyb rukou a schopnost na ně nemyslet nezvykneme. Jak dlouho to trvá, je velmi individuální. Dle mé zkušenosti se přibližně polovina lidí k tomuto stavu dokáže dostat již na kurzu, druhá půlka až při dalším cvičení.

Oční kontakt

Lidové rčení říká, že „oči jsou oknem do duše“, já s tím však nesouhlasím. Dobrý oční kontakt je stejně jako ostatní aspekty řeči těla věcí zvyku a toho, co jsme přirozeně odkoukali v dětství. Mám vysledováno, že zhruba 40 % populace má s přímým pohledem z očí do očí problém. Prostě na něj nejsou zvyklí a je jim nepříjemný. Když pak mají mluvit k publiku, tak se buďto musejí dívat mimo lidi a mluvit normálně, nebo se na ně dívají, ale slova se jim pletou, celá ta situace je extrémně stresuje a jejich projev je zcela nepřirozený. Často působí až zmateně, přestože jsou to lidé chytří a ve věci, o které mluví, jsou znalí.

Naštěstí toto pro prezentování a veřejný projev není problémem, protože se to dá jednoduchým trikem obejít. Pokud k někomu mluvíme ze vzdálenosti delší než jeden metr, což je téměř vždy, nedokáže tento člověk rozpoznat, kam přesně na obličej se mu díváme. Pokud vás znervózňuje přímý pohled do očí, naučte se koukat lidem doprostřed čela. Tam obvykle není vůbec nic, co by naši pozornost strhávalo, a tak se můžete a budete plně soustředit na obsah svého sdělení. Posлуhač opravdu nepozná, že se mu do očí nedíváte, a bude si jist, že oční kontakt s ním máte.

Druhou úrovní očního kontaktu je jeho nutné střídání mezi jednotlivými posluchači, když mluvíte k více lidem najednou. Je chybou soustředit se jen na jednoho člověka, který je mi nějak sympatický nebo je prostě mé věci nakloněn. Z profesionální zkušenosti dokonce tvrdím, že pokud chcete lidi přesvědčit nebo je něco naučit, je třeba se mnohem více soustředit právě na ty, kteří mi zatím naklonění nejsou.

V praktické rovině je klíčem k dobrému očnímu kontaktu schopnost nemyslet na to, na koho se zrovna dívám. Dokud budete své oči řídit hlavou, bude to mentálně náročné a obvykle to nebude plynulé, a tudíž ani přirozené. Cílem je naučit své oči a případně i hlavu projíždět své publikum pohledem zcela automaticky, bez zapojení vědomé mysli. Bez soustředění se na to. I toto vás v kurzu naučím.

Tuto dovednost cvičíme tak, že si představíme místnost, ve které se nacházíme, jako jednu velkou stránku textu. Následně si představíme jednotlivé lidi v té místnosti jako slova na stránce a postupně je očima čteme. Pomalu a plynule, jako když jsme se učili číst. Nejdřív zleva doprava, pak klidně i zpátky zprava doleva. Když máte velké publikum sedící v několika řadách, čtete řady jako řádky. Klíčem k celé věci je ta automatizace, proto cvičení vždy začínáme bez mluvení, a jakmile máme pohyb očí automatický, teprve začneme mluvit.

Toto vždy trvá nějakou dobu a je normální, že vám při soustředění se na obsah projevu oči utečou pryč (do země, na strop či z okna) anebo se staticky zastaví na jednom místě. To nevádí, je jasné, že cvičení této dovednosti bude chvíli trvat. Kdykoliv si toho všimnete nebo vás někdo z kolegů na to upozorní, na chvíli přestaňte mluvit, opět si čtení publika nastartujte a pak až pokračujte v mluvení.

Ze zkušenosti vím, že většině lidí trvá získání této dovednosti 10–15 minut, ale její úplná automatizace, tedy stav, kdy oči samovolně ten správný oční kontakt začnou, je věcí několika týdnů. Proto je v procesu učení se správné řeči těla tak důležitý začátek projevu, ještě než vyslovíte první slovo.

Rychlou kontrolou tří hlavních aspektů řeči těla, tedy postoje, otevřené polohy rukou a navázání očního kontaktu (projetí publika), dostanete v průběhu jedné vteřiny své tělo do stavu řečnické připravenosti a výsledek bude vždy lepší. Dělejte to. Já to dělám také tak, přestože jsem dnes profesionální řečník a s trémou se nesetkávám.

Práce s hlasem

Nikoho nepřekvapí, že hlas je druhým nejdůležitějším aspektem veřejného projevu, ale v praxi jsou důležité úplně jiné aspekty řeči, než si lidé myslí. Spousta klientů má pocit, že jejich hlas prostě není hezký, nemá správnou barvu, tón či cokoliv takového, a proto nejsou v řeči úspěšní. Pro všechny posluchače je však mnohem důležitější, jak svůj hlas používáte, než jaký ten hlas je. I krásný a znělý hlas vám bude k ničemu, když jej nebudete umět dobře použít a v důsledku toho vám nebude dobře rozumět.

Třemi klíčovými dovednostmi v práci s hlasem je používání pauz, správná intonace na začátku a na konci vět a dynamika hlasu. Všechny tyto tři dovednosti je možné úspěšně použít s jakýmkoliv hlasem a já vás to naučím.

Pauzování

Největší řečnickou chybou většiny lidí je mluvení příliš rychle. Zejména když je ve hře i naše nervozita, chceme to mít rychle za sebou, všechno ze sebe vysypat a jít si zase sednout. Je to však zcela špatně, a to hned ve třech rovinách.

+ Děláme si mluvení fyzicky těžkým. Když mluvíme rychle, polykáme hlásky, špatně dýcháme a pak s dechem nestačíme, mumláme a neovládáme svou hlasitost. Pak je nám logicky hůř rozumět.

+ Nedáváme svým posluchačům příležitost to, co říkáme, pořádně pochopit, promyslet si a zapamatovat si to. Když na ně spěcháme, poberou sotva polovinu toho, co jsme řekli. A zapamatují si sotva třetinu. To je škoda.

+ Děláme to sami sobě těžké i mentálně. Když mluvíte rychle, musí vaše vlastní hlava rychle vymýšlet, co vlastně říct. A pokud nejste trénovaní řečníci, tak to pravděpodobně nestíhá, což vyvolává v řeči různé vycpávky typu „hmmm“, „ehhhh“ a podobně.

Oproti tomu když se přinutíme ve svém projevu ty pauzy dělat, všechno se stane jednodušším. Budete mít čas si lépe promyslet, co říkat, budete mít čas správně dýchat a dáte svým posluchačům čas o tom, co říkáte, přemýšlet. Tato jediná snadná dovednost vždy zvýší subjektivní kvalitu projevu o desítky procent. Vždycky. Je to ta vůbec nejdůležitější věc, kterou se ve své řeči potřebujete naučit.

Kam pauzy dávat? Všude, kam byste v psaném projevu umístili tečku nebo čárku. Do těch míst pauza prostě patří, a když tam nezazní, děláte to posluchačům těžké. Nad rámec těchto povinných míst doporučuji udělat v řeči pauzu za každým argumentem, důležitým faktem nebo za místem, které chcete zdůraznit.

Ze začátku budete pravděpodobně bojovat se strachem z pauz. Je zajímavé, jak mnoho lidí trpí pocitem, že když na chvíli přestanou mluvit, bude to na posluchače působit, že nejsou připravení, že zapomněli, že jsou hloupi... A přitom ti samí lidé, kdykoliv jsou v roli posluchačů a slyší projev plný pauz, hodnotí tohoto řečníka jako zkušeného, moudrého a celkově velmi dobrého. Strach z pauz ve vlastní řeči je zcela zbytečný a velmi rychle pomine. Je to jen nezvyk, který záhy překonáte.

K naučení této dovednosti je dobré použít nejdříve psaný text, kde máte místa pro pauzu jasně naznačena. Až poté trénujte s projevem z hlavy. U toho je na začátku dobré mít partáka, který vás bude hlídat, protože si mnoho lidí ani neuvědomuje, že tam ty pauzy nedělá, než si na jejich děláni prostě zvykne. Délka tohoto cvičení je velmi individuální. Mnoho lidí si to jen jednou zkusí, okamžitě zjistí, že takto mluvit je vlastně snazší, a už s tím nemá problém. Pro hodně lidí je to však další boj se starými návyky a cvičení na pauzy se musí věnovat opakovaně, po více dnů.

Důležitým aspektem celé věci je ještě délka těchto pauz. Na ni není žádné železné pravidlo, je dokonce lepší, když se v průběhu vaší řeči délka těchto pauz mění. Ovšem na začátku je dobré zvyknout si na pauzy stejné a jednoduché. Dlouhé musejí být tak, abyste si v klidu rozmysleli, co řeknete dále. Abyste se nadechli, pokud je to potřeba, a aby vaši posluchači měli čas vstřebat, co jste jim právě řekli. Pokud s délkou pauz bojujete a máte tendenci to hnát, počítejte si mezi větami na prstech, a to nejméně do tří.

Ukončování vět a správná intonace

Dalším stupněm řečnické dovednosti je používání intonace. Dobrý řečník zahání novou větu s mírnou intonací nahoru, aby dodal důraz tomu, že něco nového sděluje, a naopak sníží intonaci výrazně dolů, když věta končí. To dává mozku posluchačů signál, že sdělení je kompletní a je čas o něm přemýšlet. Působí to stejně i na mozek řečníka a i on v té chvíli v klidu přemýšlí nad další větou. Jakmile to neděláte, působí celý váš projev jako jedna nekonečná věta rozvitá, a to i když v ní děláte pauzy. Pochopení a zapamatování si takové věty je pak pro posluchače nadlidský úkol. K naučení této dovednosti použijeme stejně jako v předchozím případě psaný text. Ideální jsou dětské knížky a pohádky, protože ty mají často krátké věty, ve kterých máme nejvíce příležitostí tu intonaci cvičit. Jakmile to zvládnete z textu, cvičte totéž v řeči z hlavy. Začněte záměrně na krátkých větách a až postupně se pracujte k delším souvětím.

Je velmi užitečné dělat to s někým, kdo vám bude věty počítat. Kdykoliv vás tento cvičný posluchač upozorní, že jste větu intonačně neukončili, řekněte si nahlas znovu celou větu. Nestačí jen zopakovat poslední dvě slova, kde vám to uteklo. Celá věta je nutnost, protože jen tak cvičíte

ten pocit a návyk, že ta věta má v průběhu celé své délky již jasný konec, ke kterému směřuje. Pokud si zopakujete jen dvě slova, budete v další větě dělat úplně stejnou chybu pořád dokola. Záhy se naučíte toto ve svém projevu sami slyšet, sami se opravovat a pak to již dělat automaticky správně. Stejně jako u předchozích zde představených technik je to jen věcí správného návyku. Je individuální, jak rychle jej získáte, ale podaří se to úplně každému, kdo si dá tu práci. Není v tom žádná magie.

Dynamika hlasu

Když chcete, aby lidi bavilo vás poslouchat a aby vám u toho neusínali, nikdy nesmíte mluvit jako ten pomyslný „uspávač hadů“. Určitě jste takového člověka již ve svém životě potkali, často někde ve škole. Člověka, který mluví monotónně, stále stejně a subjektivně velice nudně, přestože třeba obsah toho, co říká, zajímavý je. Opakem takové řeči je řeč, která se pravidelně mění, je tedy dynamická.

Mnoho lidí má pocit, že sami dynamicky mluvit nedokážou, protože to vyžaduje nějaký speciální talent nebo léta praxe. Ve skutečnosti to však není nic složitějšího, ty obavy pramení jen z toho, že si neuvědomujeme, co se v hlase při dynamickém projevu vlastně mění. Ve skutečnosti je to velmi prosté, mění se jen hlasitost a rychlost.

Každý člověk dokáže říci jednu větu normálně rychle, další pak rychleji a ještě další pomaleji. Analogicky, každý člověk dokáže říci jednu větu normálně hlasitě, druhou hlasitěji a třetí zase tišeji. A celé kouzlo dynamického projevu spočívá v kombinaci těchto dvou změn najednou. Tedy v některých místech řeči jdeme tzv. s energií nahoru a mluvíme hlasitěji a rychleji a zase v jiných jdeme s energií dolů a mluvíme trochu tišeji a pomaleji.

Pravidelné střídání těchto dvou poloh pak vytváří dojem úžasné napínavého a řečnický pestřejšího projevu.

Zaujetí publika otvíráky a zavíráky

Nejdůležitější částí každého veřejného vystoupení je jeho začátek. Když na začátku uděláte dobrý první dojem, posluchači vám bez povšimnutí prominou i kdejakou chybu později. Pokud však začnete špatně, ten špatný první dojem přetrvává, přestože pak budete mluvit skvěle. Nikdy prostě nedostanete druhou šanci na dobrý první dojem, a to ať už se jedná o vystoupení před více lidmi, nebo jen pohovor či obchodní jednání jeden na jednoho.

Klíčem k dobrému prvnímu dojmu je mít ty první dvě až tři věty, kterými svou řeč začnete, připravené a nacvičené dopředu tak dobře, že v nich prostě nemůžete udělat chybu. A že při jejich vyslovování nemůžete ani zaváhat, nemůže se projevit nervozita, prostě se nemůže stát nic, co by ten první dojem zkazilo.

Ať již obsahově řeknete cokoli, když to bude dobře nacvičené a vyslovené s jistotou, bude to lepší, než když si to nepřipravíte. Existují však jisté formáty a způsoby začátku hovoru, které ještě více zvyšují kvalitu prvního dojmu, a to tím, že obsahem prvního sdělení lidi rovnou zaujmete. Těmto formátům se říká *otvíráky*, anglicky *openers*, a já vás v tomto kurzu naučím dva z nich.

Otvírák typu zajímavost

Jak už název napovídá, tento otvírák je postaven na tom, že hned na začátku řekneme publiku něco zajímavého, čím ho, pokud možno, překvapíme, ale zároveň tím ukážeme hloubku svých znalostí. Důležité je, aby to byla naprostá pravda, nemůžeme použít něco, co jsme jen tak někde odposlechli či přečetli na první stránce Blesku. Pokud se totiž ukáže, že co jsme řekli hned na začátku, je nepravdivé či nepřesné, celý dobrý dojem je rázem pryč. A mějte na paměti, že dnes se téměř v každé kapse nachází chytrý telefon, ve kterém je rychlý dotaz na strýčka Googla vzdálený jen pár ťuknutí prstem.

Když začínáte mluvit k lidem, se kterými se ještě neznáte, je samozřejmě nutné je pozdravit a představit se. I toto je součástí otvíráku a i toto musí být vyřčeno plynule, se správnou intonací a pokud možno s úsměvem. Není horšího prvního dojmu než nedokázat dobře vyslovit „dobrý den“ a k tomu vlastní jméno, a přesto i toto se pod vlivem velké nervozity stává. Proto je důležité to nacvičit.

Při otvíráku typu zajímavost můžete použít tzv. otáčecí fintu, kdy nejdříve řeknete tu zajímavost a teprve následně lidi pozdravíte a představíte se. Je to velmi silný nástroj, neboť lidé díky tomu uslyší vaše jméno až ve chvíli, kdy jste je už zaujali, a je mnohem větší šance, že si vás zapamatují.

Při použití této finty je však důležité, aby mezi zajímavostí a vlastním představením byla dostatečně dlouhá pauza. Alespoň tři sekundy jsou minimum. Musíte totiž lidem dát čas vstřebat tu zajímavost a také dát jednoznačně najevo, že to celé byl záměr. Že to nebyl nechtěný důsledek toho, že jste na začátku zapomněli pozdravit.

Otvírák typu zapojení publika

Ještě větší úrovně zaujetí publika dosáhnete tím, že své publikum nějakým způsobem aktivně zapojíte. To se dá udělat nějakou otázkou, hlasováním či jinou aktivní interakcí s lidmi. I zde platí, že publikem může být jak několikasethlavý dav, tak jeden či dva lidé, se kterými máme jednání. Interakce prostě lidi zaujme. Má to však svá pravidla. Tím nejdůležitějším je, že vy musíte mít celou situaci pevně pod kontrolou. Nesmí se stát, že položíte publiku nějakou otevřenou otázku, na niž dva lidé z publika nahlas odpoví rozdílně a následně se začnou navzájem hádat a překřikovat. To by vám vaši komunikaci zcela rozbouralo. Nejlepším a nejbezpečnějším způsobem zapojení publika je položit mu jednu jasně definovanou uzavřenou otázku, tedy takovou, na kterou je možné odpovědět jen ano, nebo ne, a nijak jinak. Ještě lepší je, když si své publikum dopředu odhadnete a následně zformulujete tutéž otázku tak, aby s vámi většina publika souhlasila. Tím kromě zapojení publika rovnou i budete vztah důvěry.

Příklad: Dejme tomu, že budu hovořit na téma škodlivosti kouření. Běžná uzavřená otázka by zněla „*Vadí vám kouření v restauracích?*“ a dostanu na ni párkrát ano a párkrát ne. Většina lidí však zůstane tiše. Když ale použiji formulaci „*Také vám vadí kouření v restauracích?*“, počet souhlasných reakcí z publika výrazně stoupne a také stoupne celkový počet lidí, kteří zareagují. Lidé totiž obecně neradi vstupují do nejistoty a většina z nich nebude reagovat, pokud nevědí, co od nich vlastně očekáváte. Tím, že jim formulací své otázky dáte najevo svůj postoj, umožníte jim beze strachu vyjádřit svůj. A to, i když s vaším názorem nesouhlasí.

Úplně nejlepší technikou na zapojení publika je však předvedení reakce, jakou očekáváte. Pokud totiž očekáváte reakci slovní a nevyžádáte si ji jasným pokynem z očí do očí, tak ji dostanete vesměs jen od extrovertní části svého publika. Existuje však finta, jak k reakci nenásilně přimět i introverty.

Finta spočívá v tom, že svou uzavřenou otázku začnete slovy „*Kdo z vás ...?*“, a jakmile ji vyslovíte celou, zvednete ruku. Tím dáte jasně najevo, že ti v publiku, kdo s formulací vaší otázky souhlasí, se mají přihlásit. Pokud je otázka dobře zvolena, zvedne ruku naprostá většina publika. Gratuluji vám, tímto jste na 100 % všechny zaujali a nyní máte jejich plnou pozornost.

Shrnutí nejpod- statnějšího na konci

Tak jako existují vyzkoušené a ověřené způsoby pro dobrý začátek projevu zvané otvíráky, podobně existují ověřené a vyzkoušené způsoby ukončení řeči, zvané zavíráky. Anglicky se jim říká *closing*. Dva základní principy jsou stejné, a to že celé závěrečné sdělení musí být stručné a taky dobře nacvičené.

Je vyzkoušeno a tisíckrát v praxi ověřeno, že to, co od vás lidé uslyší jako úplně poslední, si téměř vždy zapamatují. Proto je klíčové tuto příležitost nevyplýtvat na něco nedůležitého. Běžným a bezpečným způsobem zavíráku je to, že zopakujete tu vůbec nejdůležitější věc celého svého vystoupení. Prostě zopakujete to, co si lidé mají odnést a zapamatovat. Má to dva důležité aspekty:

Prvním je délka tohoto shrnutí. Mělo by být jen tak dlouhé, aby si jej celé vaši posluchači zapamatovali, protože právě to je jeho smyslem. Pokud máte shrnutí na 10 vět, není šance, že se to podaří. Já osobně doporučuji sestavit a nacvičit si na závěr jednu jedinou větu rozvitou a tu pořádně přednést. Když uděláte dvě, zvládne to ještě většina publika, ale už ne všichni. Když dáte tři, půlka publika už si to nezapamatuje nebo jim na tom nebude dost záležet. Více než 3 je absolutně špatně.

Druhým aspektem dobrého závěru je pořadí, v jakém jej vyslovíte. Je totiž nutné, a zároveň pro nás přirozené, se na závěr s lidmi rozloučit. A pokud vám věnovali více než hodinu, je dobré i poděkovat za jejich čas. Ovšem pozor, pořád platí, že největší pravděpodobnost zapamatovatelnosti má věta, kterou od vás uslyší jako poslední. Pokud tedy uděláte naprosto skvělé shrnutí a následně se rozloučíte slovy „*Děkuji vám za vaši pozornost, moc jsem si to s vámi užil. Přeji vám šťastnou cestu domů a těším se zase někdy na shledanou.*“, co si myslíte, že si z vašeho shrnutí lidé zapamatují? Vůbec nic.

Takovému rozloučení já láskyplně říkám „načánčané rozloučení“, a pokud jej chcete použít, musíte i tady aplikovat otáčecí fintu jako u otvíráků, tedy nejdříve se rozloučit a teprve následně, jako úplně poslední větu říci to své shrnutí. To můžete uvést třeba slovy „*A pamatujte si ...!*“.

Pakliže se nechcete do takových akcí pouštět, vyslovte své shrnutí a poté se rozlučte co nejstručněji „*Děkuji a na shledanou!*“. To je do té míry automatizovaná fráze, že se nad tím vaši

posluchači nemusejí zamýšlet, a tudíž to v jejich hlavách nepřepíše tu poslední důležitou větu, kterou jim tam chcete zanechat.

Zavírák typu výzva k akci

Vyšším stupněm použití zavíráku na konci řeči je výzva k akci, anglicky se jí říká *call to action*. Název opět vystihuje podstatu a ta tkví v tom, že lidem jasně řeknete, co mají udělat, jakmile váš proslov skončí. Například „**Děkuji vám za pozornost, a pokud chcete přijít na můj kurz, přihlaste se na stránkách KurzyKomunikace.cz**“.

Naprosto klíčové je, aby ta výzva byla formulována v pátém pádě, tedy jako rozkaz. Nebojte se, že by se to kohokoliv dotklo. Je to výzva a většina lidí, pokud vás poslouchali dobrovolně, sama očekává, že jim jasně řeknete, co mají udělat jako další krok, pokud jste je přesvědčili.

Také se nebojte, že by v tom byla z vaší strany nějaká manipulace a že to ti lidé půjdou udělat, i když sami nechtějí. Nepůjdou. Pouze pokud jste je ve své předchozí řeči zaujali a přesvědčili, půjdou a udělají, co jim v té výzvě řeknete. Pokud sami nechtějí, rozhodně to neudělají.

Proč je tedy tak důležité dát jim jasnou výzvu, když už jsem je přesvědčil? Protože když ji neřekneme, tak to, co bychom chtěli, aby lidé udělali, neudělají ani ti, které jsme přesvědčili. Prostě proto, že nevědí, co mají udělat, anebo nevědí jak. Toto je jedna z nejčastějších chyb, které pořád dokola řeším se svými klienty z IT prostředí. Udělají skvělou prezentaci svého programu nebo služby a automaticky předpokládají, že účastníci té prezentace budou vědět, že ten produkt je ke stažení z webových stránek té firmy. Jenže oni nebudou.

Veďte své posluchače „za ručičku“, a když chcete, aby si něco koupili na vašem stánku, řekněte jim na konci „**Náš výrobek si kupte na našem stánku vpravo**“. Neříkejte „**můžete si jej koupit...**“, neříkejte „**je k prodeji...**“ ani „**prodáváme jej...**“. Vždy dejte jasnou výzvu „**kupte si jej**“. Stejně tak „**své dítě k nám přihlaste**“, „**přihlášku vyplňte**“, „**podívat se k nám přijedte**“. Kdykoliv to budete jakkoliv „obkecávat“, snižujete tím pravděpodobnost toho, že to lidé udělají, o desítky procent. A to je škoda, zejména když už jste je předtím přesvědčili.

Odkazy a doporu- čená literatura

O řeči těla byla napsána spousta knih, jako nejuhodnější úvod do problematiky, pokud se jí chcete zabývat hlouběji, doporučuji knihu s prostým názvem **Řeč těla** od **Allana Pease**.

Kniha je ilustrovaná, čtivá a místy i příjemně vtipná. Koupit ji můžete **na Kosmasu**.

Co se týče řečnických dovedností, nebudu vám doporučovat žádné knihy, neboť psaný text o mluvení je už z principu něco divného a za ta léta, co se tématem zabývám, jsem ještě nenařazil ani na jednu knihu, kterou bych mohl s klidným svědomím opravdu doporučit.

Místo toho doporučuji sledovat a studovat dobré řečníky v akci, ať již v televizi, nebo snadněji na YouTube. Přiznám se, že moc nesleduji českou scénu, a tak mohu doporučit jen omezený počet českých jmen:

- » vím, že se rétorikou velmi zabývá a také ji školí herec Jan Přeučil;
- » výborné jsou vypravěčské pořady Miroslava Donutila;
- » krásně mluví Marek Eben;
- » baví mě Zdeněk Pohlreich.

Pokud vládnete angličtinou, doporučuji shlédnout jakýkoliv projev Baracka Obamy. Všimněte si zejména jeho práce s pauzami a se zapojováním publika.

Dalším mým oblíbeným řečníkem je astrofyzik Neil deGrasse Tyson, který dokáže i super složitá témata podat tak, že je každý pochopí a ještě se chce dozvědět více. To je momentálně můj řečnický vzor.

Do třetice doporučuji zhlédnout legendární projev Martina Luthera Kinga Jr. „I have a dream“. To je takový rétorický koncert, a to jak z hlediska mluvy, tak volby slov a významů, že až srdce plesá.



6

Prezentační dovednosti 2

Petr Jasinski

Obsah dokumentu

Co je to argumentace a proč to neumíme
Přesvědčování a manipulace – kde je hranice a jak ji nepřejít
Co nás dělá nepřesvědčivými a jak se toho zbavit
Odbourání špatných návyků v řeči
Struktura a typy argumentů
Přizvěte si posily
Budování vztahu s publikem
Základy prezentování u tabule či z počítače
Použití a rozmístění prezentačních pomůcek
Práce s pozorností publika
Interaktivní práce s publikem a řízení atmosféry
Technika vysvětlování zvaná krabice
Odkazy a další zdroje

Co je to argumentace a proč to neumíme

Ve světě na západ od nás, alespoň tam, kde jsem já žil a pracoval, je vnímáno argumentování jako pozitivní součást dialogu. Jako něco, co oběma stranám umožňuje společně se pochopit a nalézt pravdu nebo alespoň kompromis. Když pomínu soudní síně, kde může vždy vyhrát jen jeden, je dobrá argumentace na obou stranách chápána jako cesta k nejlepšímu win-win řešení. Tedy k tomu, abychom navzájem zjistili, co je pro nás oba důležité, a pak zvolili řešení, se kterým budeme oba nejspokojenější.

V Čechách, ale ani na Slovensku a v Polsku, to tak dle mojí zkušenosti nemáme. Argumentace je u nás vnímána jako součást konfliktu, a jelikož se neradi hádáme, často ani nevysvětlíme (neargumentujeme) svůj postoj, čímž se připravujeme o příležitost být pochopeni. To je hrozná škoda.

Argumentace, když je podána civilizovaně, je správná věc. Mnohem více sporů a nespokojenosti vzniká z toho, že se lidi navzájem nepochopili, než z toho, že spolu nesouhlasí. Umět dobře a zároveň klidně argumentovat je dovednost milionové hodnoty. A dá se naučit.

Odpověď na druhou otázku je bohužel prostá: Protože nás to nikdo nenaučil. Podobně jako v případě prezentačních a řečnických dovedností nás argumentaci nenaučí ani naši rodiče, ani škola. Důvod je však trochu jiný než v prvním případě. Ať se nám to líbí, nebo ne, rodiče i učitelé jsou vůči dětem v pozici moci a převládá zažitý názor, že podřízenost a poslušnost dětí vůči rodičům i učitelům je správná věc. Z toho už je pak jen kousek k naprosté nechuti učit děti a mladé lidi nesouhlasit, argumentovat a zkoumat názory i postoje dospělých. A tak se to nedělá, je to tak jednodušší. Je to však krátkozraké. Pokud chcete ze svých dětí udělat sebevědomé a schopné dospělé lidi, uče je to.

Přesvědčování a manipulace – kde je hranice?

Jedním z důsledků toho, že v naší společnosti nepovažujeme argumentaci a vyjednávání o kompromisu za něco běžného a dobrého, je i fakt, že nemáme jasno v tom, kde je hranice mezi přesvědčováním a manipulací. Často se setkávám s názorem, že jakékoliv přesvědčování je už manipulací, a nositelé tohoto názoru odmítají obhajovat své vlastní názory, přestože jsou si jimi zcela jistí. Pak zbytečně ustupují a stávají se oběťmi dominantnějších lidí anebo se uzavírají do sebe a podléhají názoru, že svět jim nerozumí a je zlý.

Na druhém konci spektra jsou lidé, kteří mají dost sebevědomí na to, aby své názory považovali za lepší a prosazovali je, přičemž však často neznají míru a sklouzávají do manipulace, přestože jejich záměry jsou míněny dobře a vědomě se manipulace dopouštět nechtějí. Do této kategorie bohužel spadá většina rodičů, kteří to se svými dětmi myslí dobře, ale než jim svůj postoj pořádně vysvětlit, raději použijí argument síly nebo nějakou manipulační pravdu.

Přesvědčování je používání argumentů, názorů, důkazů, příkladů a také pravdivých hrozeb k dosažení změny názoru druhé osoby.

Manipulace je přesvědčování neférovými prostředky. Tedy přesvědčování s použitím lži, překroucených faktů, domnělých hrozeb, sociálního nátlaku apod.

Nemusíte samozřejmě s touto mojí definicí souhlasit, a pokud nesouhlasíte, vytvořte si vlastní. Je ovšem velmi důležité se nad tím zamyslet, tu hranici si stanovit a stát si za ní. Pokud ji totiž jasnou nemáte, budete ji sami nevědomě překračovat, jak se vám to zrovna bude hodit. Tím ovšem v dlouhodobém horizontu zaručeně zhoršíte vztahy se svým okolím, a zejména se svými dětmi.

Co nás
dělá ne-
přesvědči-
vými a jak
se toho
zbavit

Schopnost být svým projevem přesvědčivý není jen o tom, co říkáme, ale také jak to říkáme. Ještě než vůbec otevřete ústa, vaše řeč těla již prozrazuje, jak moc jste si svým projevem jistí. Průšvih však je, když jste naprosto přesvědčeni o tom, co chcete říkat, ale zkazí vám to tělesné projevy nervozity z veřejného vystoupení.

Proto je důležité ještě před tréninkem argumentace ovládnout základy řeči těla, které jsme probírali na předchozím prvním kurzu. Pro připomenutí – jsou to hlavně klidný a pevný postoj, argumentace rukou a oční kontakt.

Druhou sadou vlastností, kterými se často sabotujeme, je špatná práce s hlasem. Pokud mluvíte příliš rychle, neděláte pauzy a neukončujete věty, nebudou vám lidé dobře rozumět. A když vám nebudou rozumět, nemůžete je ani přesvědčit. I toto jsme probírali v prvním kurzu, doporučuji si to zopakovat.

Odbourání
špatných
návyků
v řeči

Nejhorším sebedestrukčním prvkem v samotném obsahu naší řeči, když jde o argumentaci, je používání oslabujících formulací.

Sem spadá používání:

- + podmiňovacího způsobu, když není potřeba („*může vám to pomoci*“ místo „*pomůže vám to*“);
- + „*myslím*“ tam, kde ve skutečnosti „*vím*“;
- + „*kdybychom udělali toto*“ místo „*uděláme toto*“;
- + „*možná*“ místo „*pravděpodobně*“ a podobně.

Zde je ohromně důležité chápat správný situační kontext. Je samozřejmě v pořádku říkat „*myslím*“, když diskutujeme o výsledku fotbalového zápasu, který bude příští týden. A je v pořádku říkat „*myslím*“ u věcí, o kterých opravdu jen přemýšlíme a nemáme na ně jasný názor.

Je však obrovsky špatně říkat ze zvyku „*myslím*“, když něco vysvětluji, školím nebo jsem byl pozván jako odborník na danou věc a ve skutečnosti to **vím**. Tím se ohromně sabotujete, kazíte si to a rozhodně to nedělejte. Říkat na všechno jen *myslím* a jiné snižující formulace je špatný zvyk, povětšinou ze školy. Čím dříve se jej zbavíte, tím vážněji vás bude vaše okolí brát.

Struktura
a typy
argumentů

Existuje celá řada různých druhů a typů argumentů, vesměs dělených podle toho, jakou povahu a způsob přemýšlení mají lidé, kteří jej nejčastěji používají.

Nejčastěji se setkáte s argumenty:

- + logickými (*když platí toto, tak pak platí toto*);
- + číselnými (*když snížíme náklady o 8 %, stoupne nám roční zisk o 1,2 milionu korun*);
- + emocionálními (*já prostě miluji to město, nikde jinde se necítím tak dobře jako tam*);
- + vizuálními (*a tady na obrázku vidíte, jak bude náš produkt vypadat po změně*);
- + zvykovými (*je to rodinná tradice a bylo by moc špatné ji porušit*);
- + ... a spoustou dalších.

Konkrétní typy argumentů nejsou zdaleka tak podstatné jako ten fakt, že různí lidé „slyší“ na různé věci. Člověka, který je sám číselný typ, těžko přesvědčíte emocemi, a naopak. Důležitost tohoto uvědomění spočívá v tom, že každý z nás je nějaký typ, ať už si to uvědomujete, nebo nikoliv, a máte přirozenou tendenci argumentovat vůči jiným lidem tím typem argumentů, které platí na vás samotné. Pak se stává, že sice svůj názor či návrh podložíte pěti různými argumenty, ale všechny jsou stejného typu a bohužel jiného, než jaký by potřeboval slyšet váš partner v debatě. A nepřesvědčíte jej.

Proto je v profesionální argumentaci zásadní naučit se záměrně používat argumenty různého typu. Zejména ve firemní a obchodní branži je toto klíčová dovednost, protože proti sobě máte často tým lidí, jejichž role ve firmě korespondují jejich vlastnostem a záměrně se doplňují.

Příklad: Nabízíte firmě nasazení nového informačního systému, a jelikož je to velká investice, vaši prezentaci chce vidět majitel firmy, finanční ředitel i technický ředitel. Finančního ředitele budou zajímat čísla, návratnost investice a tak dále. Žádné emoce na něj nezafungují. To naopak majitele firmy, toho bude zajímat, jak mu emocionálně popíšete vizi rozvoje jeho firmy v dalších deseti letech, ale zas ho nebudou zajímat nějaké technické podrobnosti. Ty si pro změnu přišel poslechnout technický ředitel, který bude následně zodpovědný za bezproblémový běh systému, a právě jeho musíte přesvědčit, že vše bude dobře fungovat.

Přivěte si posily

Důležitou argumentační technikou je nemluvit jen za sebe, ale zmínit ve své argumentaci všechny lidi, instituce, studie, autority a další „účastníky“ toho argumentu, kteří v něm jakkoliv hrají nebo mohou hrát roli. Dokud totiž mluvíme jen za sebe („já vám doporučuji koupit si počítač Asus“), je přesvědčivost tohoto argumentu silná jen natolik, jak moc posluchači důvěřují naší odbornosti a zkušenosti s danou věcí. V podstatě se na naše doporučení budou dívat jen jako na náš **názor**. Kdežto pokud pracujeme ve firmě, která má 300 zaměstnanců a všichni používají počítače Asus, tak sdělení „*Celá naše firma o 300 lidech vám doporučuje počítače Asus*“ bude mít úplně jinou sílu.

Důležité v této fázi ovšem je připomenout, že to, co říkáte, musí být pravda! Pokud si to vymyslíte, je to manipulace. Pokud ovšem věnujete energii a čas tomu, abyste dopředu zjistili, jaká fakta a instituce pravdivě podporují váš názor, a tyto pak přednesli, je to dobré a férové přesvědčování. Vy totiž uvedením dalších relevantních faktů pomáháte posluchačům správně se rozhodnout. A to je dobře.

Budování vztahu s publikem

Nikoho nepřekvapí, že když máme na výběr koupit stejnou věc za stejných podmínek od někoho cizího, nebo od někoho známého, vždy si raději vybereme toho známého. Tohoto faktu je třeba být si vědomý a při jednáních či prezentování pro nové lidi věnovat trochu času i sebezpoznání. Říci tedy něco o sobě, a pokud je to možné, vyptat se na něco těch lidí, se kterými jsem v interakci.

Pocit známosti a vzájemné důvěry vzniká sdílením společných názorů a zážitků. Je zásadní rozdíl v tom, jak vás budou vaši posluchači vnímat, pokud budou vědět, že máte spoustu věcí společných. A naopak, jak opatrně budou posuzovat vše, co řeknete, pokud vás vůbec neznají. V praktické rovině je nejlepším způsobem budování vztahu vyhledávání věcí, zájmů a záležitostí, které máme společné, a pak diskuze o nich. Když jdu do nové firmy, vždy se dopředu podívám na stránky té firmy a hledám, zda tam není něco, co by mě také zajímalo. Když jsem v kanceláři nového klienta, rozhlížím se, zda tam nemá knihy, které jsem četl, plakáty z míst, která jsem navštívil, a podobně. Když něco takového najdu, tak se o tom s klientem bavím. Poznáváme se a budujeme tak spolu vztah.

Základy prezentování u tabule či z počítače

Vizuální pomůcky jsou úžasná věc, pokud jsou použity dobře, ale také naprostý zabiják dobré prezentace, pokud jsou použity špatně. Anebo zbytečně, což je nejčastější.

Podobně jako u řeči těla je základem dobrého použití vizuálních pomůcek nedělat zbytečné chyby, které nám dojem z naší vlastní prezentace kazí. Největším zdrojem těchto chyb je spěch a nepřipravenost. Pět minut přípravy obvykle zabráni hodině trápení a nejednomu trapasu.

Při použití tabulí a flipchartů je klíčové ověřit si, že mám fixy, které opravdu píší a všechny nepíšící rovnou vyhodit. U tabulí, které budeme mazat, je zásadní ověřit, že nemám permanentní fixy a že tedy opravdu smazat jdou. A že to mám čím udělat. Setkal jsem se s tím, že nenápadná výměna fixu za permanentní je oblíbený vtípek, který vám pak zcela rozhodí psychiku i znemožní další použití tabule po zbytek prezentace či školení. Pozor na to.

Použití a rozmístění prezentačních pomůcek

U věcí, na které budeme psát či ukazovat, je podstatné, na kterou stranu se postavíme. Pokud je to možné, vždy si dejte flipchart na stranu své dominantní ruky, tak aby se vám pohodlně ukazovalo a neotáčeli jste se při ukazování k publiku bokem či zády.

Naproti tomu když píšete, otočte se plně k tabuli či flipchartu, pište pohodlně a při psaní nemluvte. Není nic horšího, než když se pokoušíte zároveň kreslit či psát a ještě u toho mluvit. Mluvíte zmateně a píšete ještě hůř, do toho mluvíte zády k publiku, což je úplně špatně. Pravidlo k psaní před publikem je prosté:

Bud' píšu a nemluvím, nebo mluvím a nepíšu. Nikdy ne najednou.

Práce s pozorností publika

Když používáte k prezentování projektor, nejdůležitějším aspektem je řídit to, na co se mají posluchači zrovna soustředit. Je velká chyba něco promítat a zároveň u toho o něčem jiném mluvit. Zejména pokud promítáte nějaký text, lidi si jej budou automaticky číst. Když u toho něco říkáte, nesoustředí se pořádně ani na jedno a výsledek bude mizerný.

Nikde není psáno, že při použití projektoru musíte něco promítat pořád. Správným použitím prezentace je mít ji jen jako doplněk k tomu, co říkám. Promítejte tedy obrázky, loga, grafy, tabulky, vzorečky, předpisy, návrhy a podobně, ale nepromítejte nikdy text, který chcete říkat. A to ani body.

Prezentace není náповědou pro řečníka!

Pokud ji tak používáte, dopouštíte se prezentačního zločinu, za který budete po zásluze potrestáni. A to tím, že posluchači si sami váš text přečtou rychleji, než jej stihnete říci, a jakmile jej pak říkáte, už si vyhodnotí, že nemá smysl vás poslouchat, protože neříkáte nic nového. Smysl i efekt své prezentace tím zcela znehodnotíte.

Interaktivní práce s publikem a řízení atmosféry

Pokud chcete, aby posluchače váš projev bavil a zajímal celou dobu, je třeba dělat jej interaktivní. To znamená, že nestačí jen jednostranně mluvit, mluvit, mluvit..., ale je třeba také klást otázky, nechat lidi něco uhádnout, ptát se na názor, nechat lidi hlasovat a podobně. Pokud máte k dispozici vizuální prostředky, tak také něco ukázat, nakreslit, promítnout a podobně. Má zkušenost je, že celé publikum dokáže udržet maximální pozornost čistého poslouchání po dobu pěti minut. Pak již hrozí, že různí lidé začnou tu pozornost ztrácet a je třeba zastavit mluvení a nějak s publikem interagovat. Tedy nějak je zapojit.

Tématu interakce s publikem a zvyšování zapamatovatelnosti se podrobně věnuji ve svém kurzu „Staň se skvělým lektorem“.

Podrobnosti na webu **zde**.

Technika vysvětlování zvaná krabice

Kdykoliv přednášíte, prezentujete či školíte, potřebujete obvykle i něco vysvětlit. Velmi často jsou to i složité věci, protože publikum si nás přišlo poslechnout právě proto, že jsme na něco odborníci a oni se chtějí něco z naší odbornosti dozvědět.

Většina odborníků z praxe však „trpí“ tím, že o věci vědí až příliš mnoho na to, aby ji dokázali snadno vysvětlit. Neskutečně často se stává, že když mají vysvětlit „co je to X“, tak třeba deset minut mluví o tom, jak X vypadá, k čemu se používá, jak vzniklo, kdo je vymyslel, v čem je lepší než Y a tak dále a tak podobně..., ale vůbec neřeknou, co to X vlastně je.

Neřeknou to proto, že v jejich mysli je to věc tak jasná a zřejmá, že je ani nenapadne, že by ji měli pojmenovat místo popisovat. A tak předávají desítky faktů a charakteristik, které se však v myslích posluchačů nemají na čem uchytit a postupně upadnou v zapomnění.

Zde přichází na pomoc technika, kterou nazývám krabice. Spočívá v tom, že kdykoliv něco vysvětluji, hned jako první věc, kterou řeknu, musím umístit do mysli svých posluchačů nějakou pomyslnou krabici, do které si všechna další fakta a detaily svého vysvětlování mohou umístit, aby byly pohromadě, dávaly smysl a nepoztrácely se.

Tou krabicí musí být to nejsnadnější možné pojmenování, popsání či zařazení té věci, kterou právě vysvětluji.

Pár příkladů:

Inflace je ekonomický jev, který vzniká, když...

Parazit je živý organizmus, který...

Virtualizace je způsob provozu počítačů, při kterém...

Osteoporóza je nemoc, která způsobuje...

Jakmile takto vytvoříte posluchačům v jejich mysli tu krabici, můžete již libovolně dlouho mluvit o všech podrobnostech a oni je pochopí, porozumí jejich souvislostem a také si z toho mnohem více zapamatují. Vyzkoušejte to.

Odkazy a další zdroje

Na trhu je obrovské množství různých knih o komunikaci, ale téměř všechny, které jsem četl, jsou poměrně agresivní a prezentují komunikační techniky jako nástroj k získání převahy nad druhou stranou. S tím já nesouhlasím. Jsem přesvědčen o tom, že dobrá komunikace je prostředkem k tomu, abychom si navzájem lépe porozuměli, ne vyhrávali jeden nad druhým. Proto je pro mě těžké doporučit cokoli z moderní literatury, a to je také důvodem, proč postupně píše svou vlastní knihu.

Nicméně s klidným srdcem mohu doporučit jednu starou klasiku, a to jsou knihy Dalea Carnegieho, které jsou sice již v některých příkladech trochu zastaralé, ale příjemně se čtou a poskytnou vám právě tu správnou míru komunikační inspirace, kterou potřebujete.



7

www.ubikova.cz
[www.facebook.com/
marketa.ubikova](https://www.facebook.com/marketa.ubikova)

Smart koordinátor/ka

Markéta Ubíková

Markéta je digitální koučka, konzultantka digitálních technologií a lektorka kurzu Smart žena. Dlouhou dobu byla ředitelkou neziskové organizace Čisté nebe o.p.s. (aktuálně je v dozorčí radě společnosti), píše blog o životě bez auta Car-free rodina. Věnovala se naplno marketingu na Facebooku, v současnosti jí nejvíce naplňuje pomáhat ženám pronikat do světa digitálních technologií. Své konzultace dělí do tří základní skupin: Smart žena – konzultace a školení digitálních dovedností pro ženy; digitální úklid – pořádek v digitálním světě jednotlivce nebo organizace a sociální sítě prakticky – konzultace využití sociálních sítí pro osobní a pracovní účely.

Tvrdé nástroje

Jak vybrat počítač?

Pravidlo PRD:

P – Procesor Intel i3, i5, i7

R – RAM (operační paměť) 4 GB a více

D – Disk – ideálně SSD (fleška – rychlejší, odolný proti nárazům, nehučí, netočí se, vydrží, menší spotřeba) 128 GB, lepší 256 GB a více. Další parametry: výdrž, váha, display, úhlopříčka

Jak vybrat mobil?

RAM – aspoň 2 GB

Interní paměť – aspoň 32 GB

Operační systém: Android (Google) / iOS (Apple) / Windows Phone

Měkké nástroje

Cloud = prostor (něco jako fleška) na internetu, kde si můžete ukládat dokumenty, fotky atd. a máte na něho přístup odkudkoliv, kde je internet, a z jakéhokoli zařízení (počítač, mobil, tablet).

Nástroje:

+ webové aplikace (dostanete se k nim přes internet)

+ mobilní aplikace („programy“ v chytrém telefonu)

+ desktopové aplikace (programy, které jsou uloženy přímo na počítači, např. Microsoft Office)

1. Hledání a zpracování informací
2. Komunikace
3. Řešení problémů – úkoly a sebeorganizace
4. Bezpečnost
5. Vytváření obsahu

1. Hledání a zpracování informací

Seznam.cz

+ český obsah + Firmy.cz

+ Mapy.cz

- používá stejně Google

- není uživatelsky příjemný

- fulltextové vyhledávání

Google

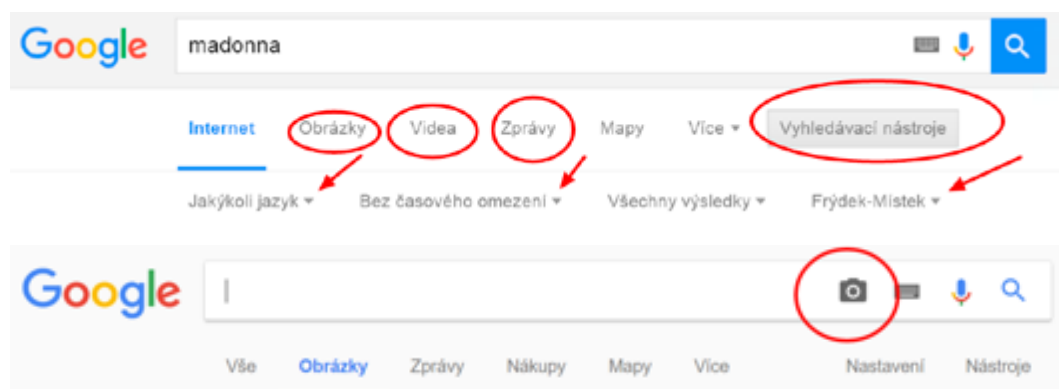
+ zná mě lépe

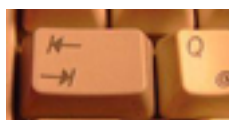
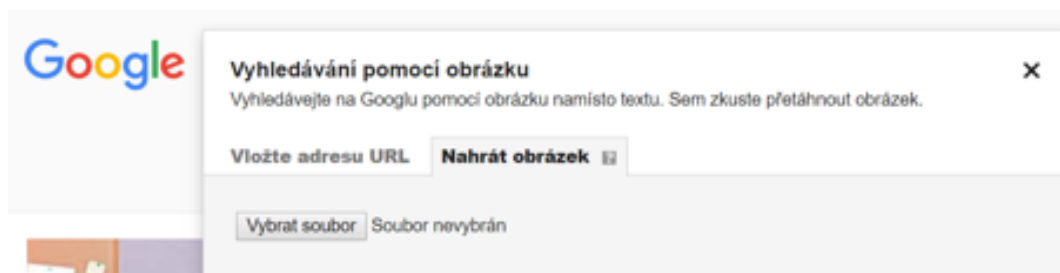
+ jednoduché hledání a více intuitivní + lepší výsledky na mobilu

+ mnoho služeb navíc

+ má vlastní prohlížeč Chrome

Hledání – pomocí Google kategorií





Zmáčkní klávesu Tab

+ rozšířené vyhledávání

+ bezpečné vyhledávání

(možno vypnout nebo zapnout dynamické vyhledávání a zapnout bezpečné vyhledávání!)

Bezpečné vyhledávání lze použít jako **prostředek rodičovské kontroly**, který bude chránit děti před nevhodnými výsledky vyhledávání v telefonu, tabletu nebo počítači. Nastavení zde.

Hledání pomocí symbolů a vyhledávacích operátorů zde a zde

Příklady symbolů

„jak se do lesa volá“ – hledám přesnou frázi

„lepší * v hrsti než * na střeše“

- Pretty woman - film – najde vše kromě filmu @Madonna – jen na sociálních sítích

#Ostrava – všechny odkazy na sociálních sítích na téma Ostrava

Příklady operátorů

site:idnes.cz smog – hledám výraz na určité stránce filetype: např. pretty woman filetype:avi

salsa OR tango ostrava

related:people.com

Google Scholar – hledání vědeckých studií

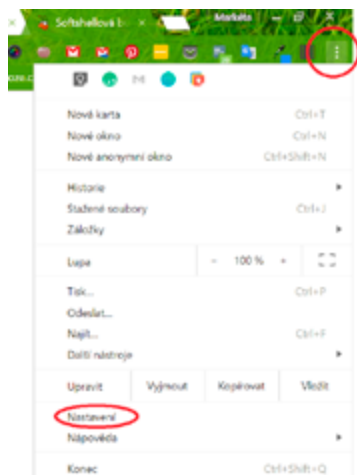


Monitoring médií podle klíčových slov

(každý den vám chodí na e-mailové zprávy o tématu, co vás zajímá, např. Kroměříž doprava)

Google má vlastní prohlížeč **CHROME**

ke stažení **zde**.



Proč Chrome?

+ zvládá hodně karet najednou

+ možnost připnout kartu

+ otevře se na stejném místě, kde jsem zavřel/a

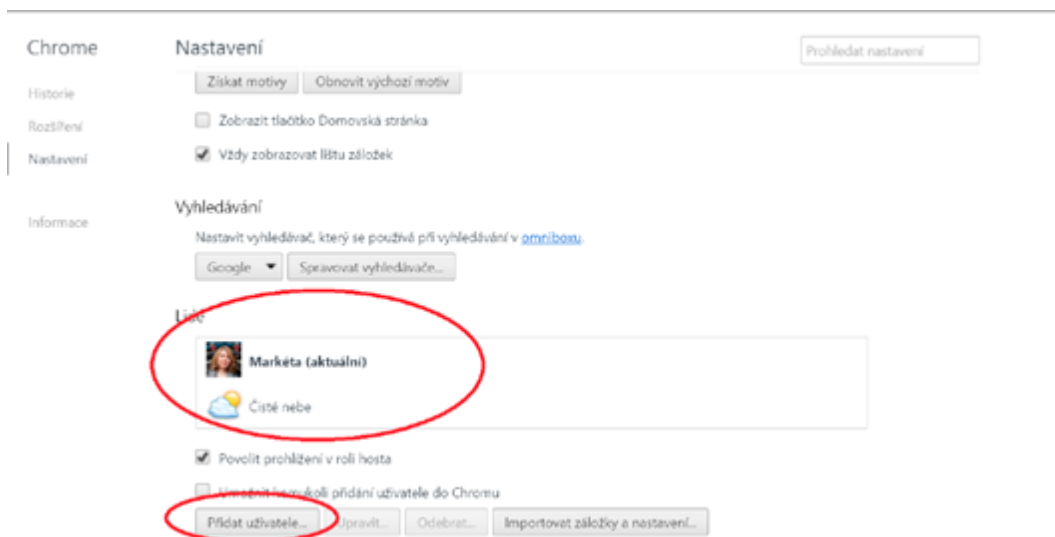
+ systém záložek – synchronizace!

(možnost nastavení lišty záložek)

+ možnost více účtů

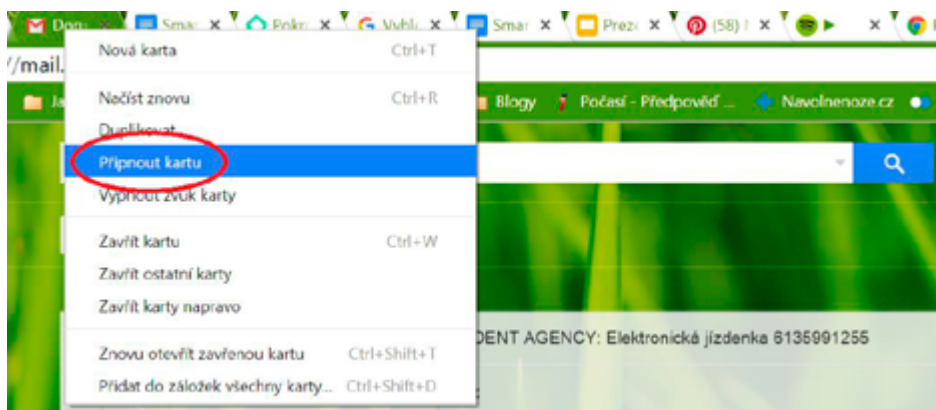
+ jednoduché ovládání a nastavení

+ Nastavení Chromu chrome://settings/



Jak připnu kartu?

Kliknu pravým tlačítkem na otevřenou kartu a vyberu možnost „Připnout kartu“ – při otevření Chromu se objeví na stejném místě (připínám to, co používám často, např. e-mail nebo Facebook apod.)



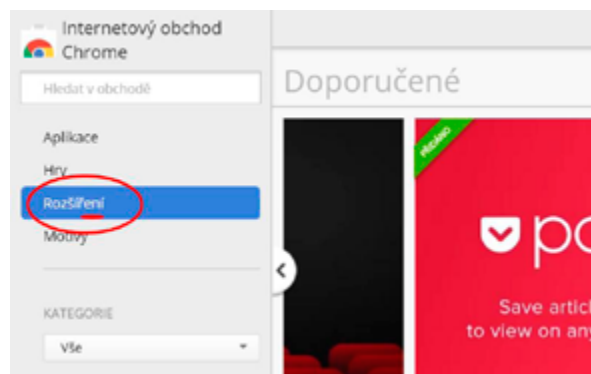
Pro Chrome existuje množství aplikací a plug-in (získám v **Chrome obchodu**)
Plug-in = rozšíření

Užitečné plug-in/rozšíření Chromu:

- + Překládač Google
- + Ukládání do **Google Keep**
- + **Strict Workflow**
- + Awesome Screenshot: Screen capture, Annotate (vyfotí stránku v prohlížeči)
- + Kontrola e-mailů Google
- + **VIEW LATER** (ukládám si články, co si chci přečíst později)
- + Tlačítko **Pin It** (můžu si uložit obrázek do Pinterestu)
- + Tlačítko **Save to Pocket** (uložím článek do aplikace Pocket a přečtu si pak na mobilu, kde mám stejnou aplikaci)
- + Další plug-iny **zde**.

Užitečné aplikace pro Chrome:

Proč? Rychlejší přístup k některým službám, samostatné okno **Kde stáhnout**?



Kde najdu po stažení?



+ Gmail Offline – můžu psát a “odesílat” e-maily i bez připojení Google Keep (jednoduché děláni seznamů a sdílení)

+ Wunderlist (úkolovník – propojené s mobilem)

Další zdroj informací

+ Facebook – ptejte se, skupiny, informace o produktech, službách

+ Twitter – aktuální zprávy, hledání podle #

+ Pinterest – inspirace pro tvořivé

+ LinkedIn – odborné články z určitých oborů

+ Instagram – plná verze na chytrém mobilu, sociální síť plná obrázků, hledání podle #

+ Co je #? Hashtag – hledám na sociálních sítích podle tématu, např. #kromeriz (nepoužívají se háčky a čárky).

+ Ověřování pravdivosti informací **zde**.

Zpracování a uchování informací?

záložky/oblíbené v prohlížeči!

+ Pinterest (mám nástěnky podle různých témat, např. recepty)

+ Evernote (můžu uchovat články, obrázky, dokumenty – řadit podle kategorií, umí vyhledávat v textu, co je na obrázku, např. vizitky) – funguje na všech platformách a zařízeních

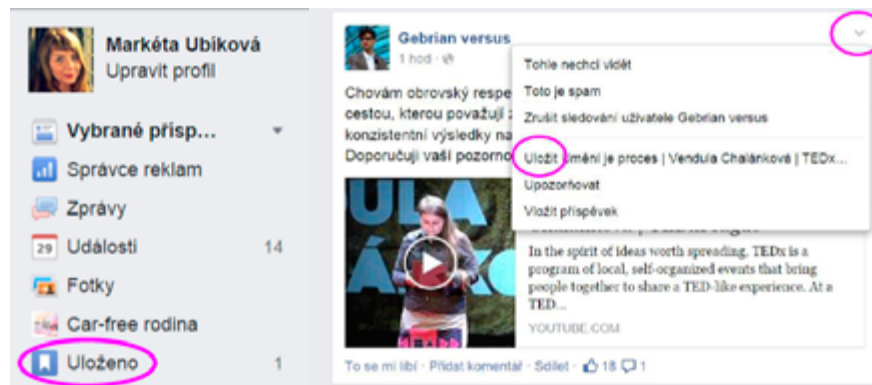
+ Onenote pro Windows (to samé jako Evernote, ale pro Windows)

+ Google Doc (ukládám si poznámky na nějaké téma, odkazy apod.)

+ Pocket (uloží článek do počítače i do mobilu, můžu si pak číst články na mobilu, i když nemám internet)

View Later (plug-in pro Chrome, ukládá mi články)

Poslat si na mail (plug-in pro Chrome pro Gmail)



Obecně:

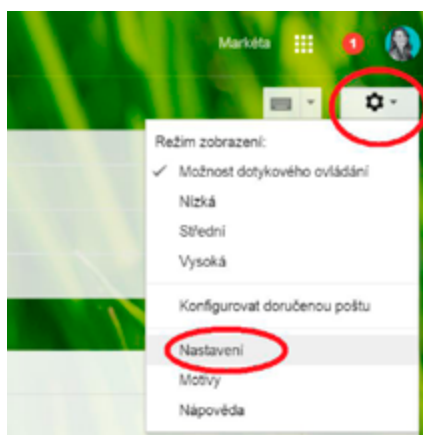
adresa: jmeno.prijmeni@xxx.cz × rozhodně ne: berunka83@xxx.cz!
nastavit **automatický podpis** (jméno a co lidi potřebují!)
krátké e-maily! Jen.Petvet.cz anebo zde.
systém ZERO INBOX (archivovat e-maily!), např. služba **Google Inbox**

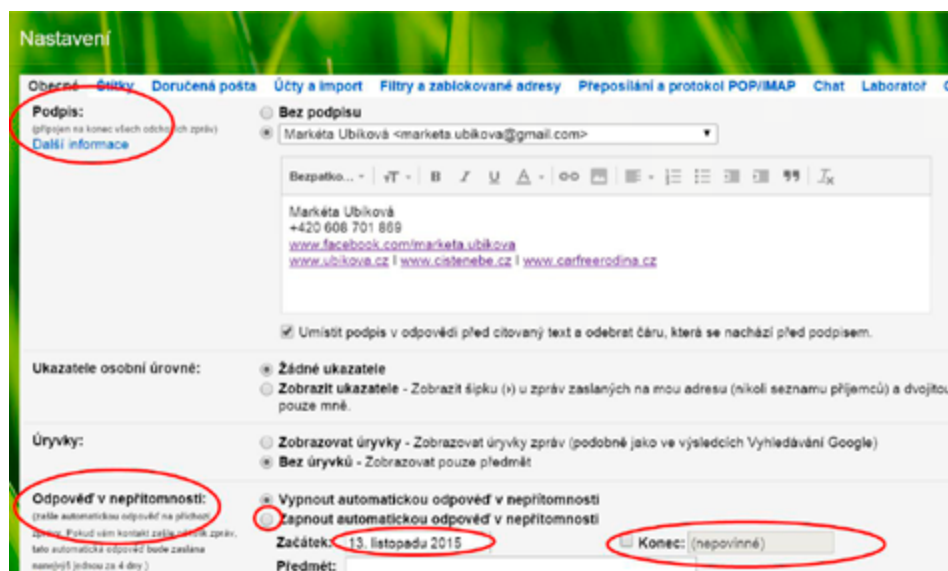
Gmail – proč?

- » rychlost, jednoduchost, spolehlivost;
- » kapacita 15 GB;
- » synchronizace (to samé v mobilu, tabletu, PC);
- » dobrá možnost archivace – tlačítko „odeslat a archivovat“;
- » možnost vrátit odeslání
- » zero inbox (všechny e-maily archivovat a mít v e-mailech pořádek);
- » pokud s Gmailem začínáte, doporučuju se naučit rovnou Google Inbox;
- » vyhledávání – podle předmětu, e-mailové adresy, slova v obsahu e-mailu;
- » **Google Offline!** – můžu psát e-maily, když nejsem připojený/á;

- » úkoly;
- » Facebook, Ulož to
- » Jiná organizace pošty – slučování pošty podle předmětu (jako když si posílám psaníčko ve třídě – pořád jeden papír mezi více lidmi) – dá se vypnout, ALE doporučuji!

Nastavení Gmailu (vpravo nahoře ozubené kolečko)





Pokud máte Google účet (může a nemusí být **Gmail**), máte další služby, které jsou vhodné ke komunikaci.

Jak na e-mail? Pravidlo 4D

1. Delete 2. Delegate 3. Do 4. Defer

Odkaz na článek [zde](#).

+ Gmail Offline – můžu psát a „odesílat“ e-mailů i bez připojení

Např.

+ **Google Kalendář**

+ **Google Keep** – sdílení lístečků

+ **Hangout** (můžete si přes internet zdarma telefonovat, videohovor, chat, sdílet obrazovku – není nutné nic instalovat do PC, je to on-line, na mobilu, tabletu)

Další možnosti komunikace:

» **Skype** – něco jak hangout, ale musíte stáhnout do PC – zdarma – za peníze voláte na pevnou linku, mobil

» **Google skupiny** – diskuzní fórum – mohou se přidat lidé s jakoukoli e-mailovou adresou a komunikovat podle témat, např. vhodné pro rodiče dětí ve školce

» **Doodle** – hledáte vhodný termín pro třídní sraz – naplánujte událost, dejte na výběr více termínů a pošlete odkaz na událost v e-mailu všem spolužákům

» **Hromadné rozesílání e-mailů** (až do 2000 kontaktů zdarma) – možno využít šablonu a upravit a pak poslat jako e-mail, dát na web jako odkaz, sdílet na Facebooku, např. **Čisté nebe**

» Sociální síť Facebook a aplikace pro mobil **Messenger**

» **WhatsApp** – chat na mobilu a posílání fotek, využívá internet, navázáno na telefonní číslo – pro Android, iOS, WP

Metoda GTD – „Getting Things Done“ – znamená „Mít vše hotovo“

školí např. **Daniel Gamrot**

Dobrá knížka Zen a hotovo

Základ organizace

Kalendář

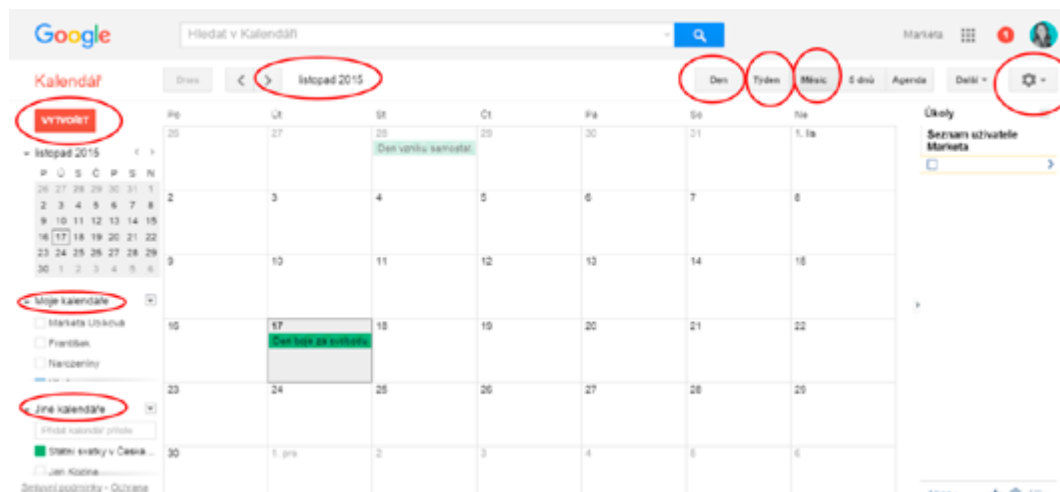
+ v počítači jako on-line verze a v mobilu jako aplikace/widget (vidíte přímo na ploše) – neustále se synchronizuje

+ zobrazím den, týden, měsíc

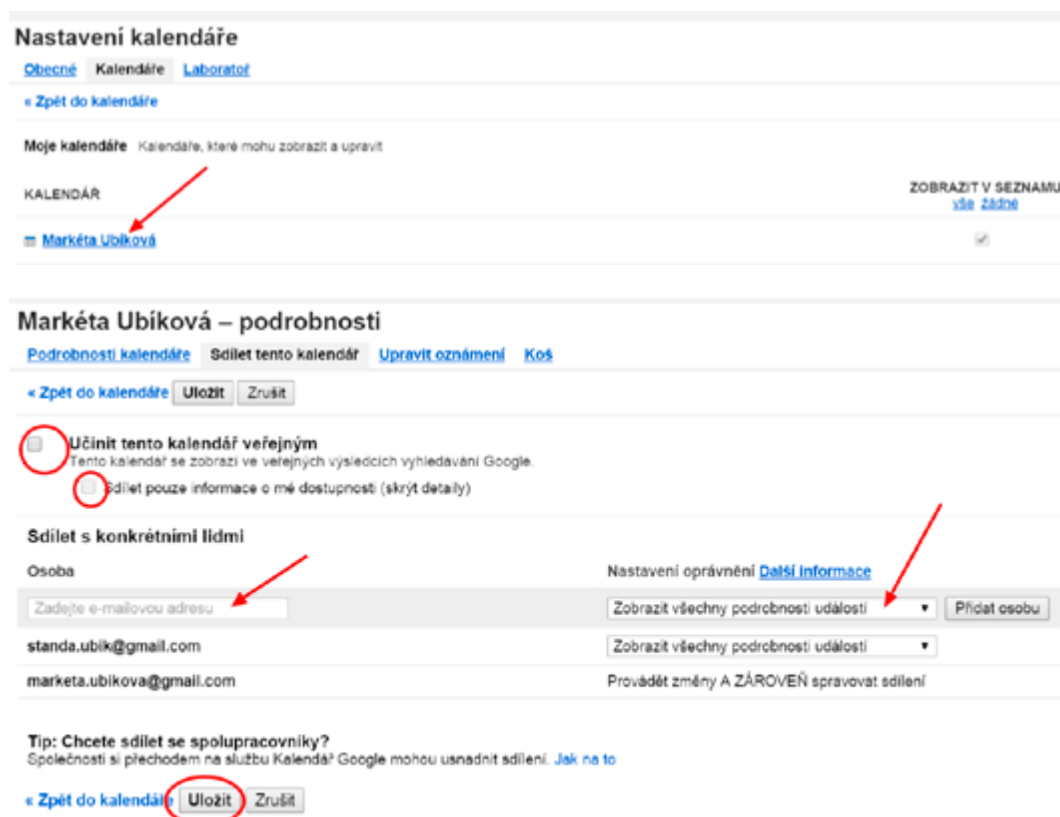
+ zobrazím svůj kalendář, manželův kalendář, kolegův kalendář

+ kde nastavím – ozubené kolečko vpravo nahoře

3. Řešení problémů – úkoly a sebeorganizace



+ nastavit svůj kalendář pro sdílení



+ vytvořit novou událost (můžu přidat hosty, adresa se mi pak v mobilu zobrazí rovnou do mapy)

Google Hledat v Kalendáři

← ULOŽIT Zahodit

Událost bez názvu

4/11/2015 10:00 až 11:00 4/11/2015 Časové pásmo

Celý den Opakovat...

Podrobnosti události Vyhledat čas

Kde Zadejte polohu ADRESA

Videohovor Přidat videohovor

Kalendář Mariéta Ubíková

Popis

Příloha Přidat přílohu

Přidat hosty

Zadejte e-mailové adresy fx. Přidat

Hosté mohou

upravit událost

pozvat ostatní

zobrazit seznam hostů

Barva události

Oznámení Nemáte nastavena žádná oznámení Přidat oznámení

Úkolovníky

Google Úkoly – zobrazují se pak v Google Kalendáři



Úkolovníky, kde se dají tvořit seznamy úkolů podle projektů apod. (pro mobily, tablety, PC, všechny platformy)

Wunderlist

Todoist

Spolupráce

Google Keep – nasdílim manželovi nákupní seznam

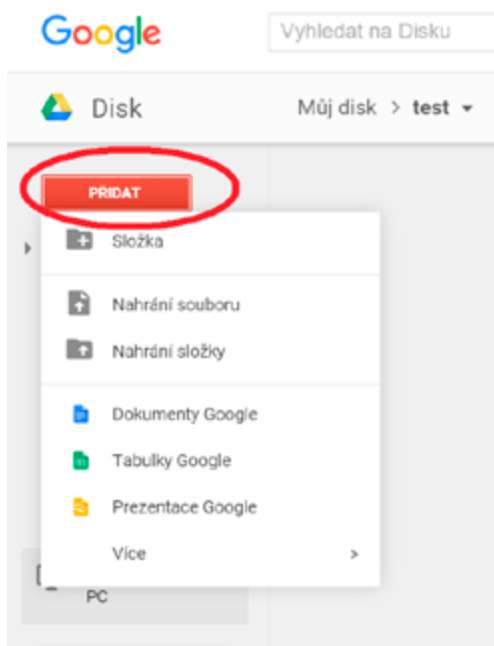
Google Disk – vytváření dokumentů, tabulek, prezentací společně – sdílení souborů (jen prohlížet, nebo komentovat nebo upravovat)

Dá se pracovat i offline

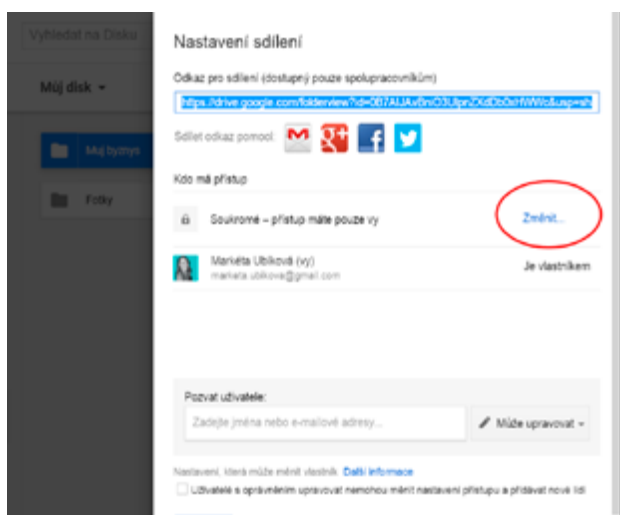
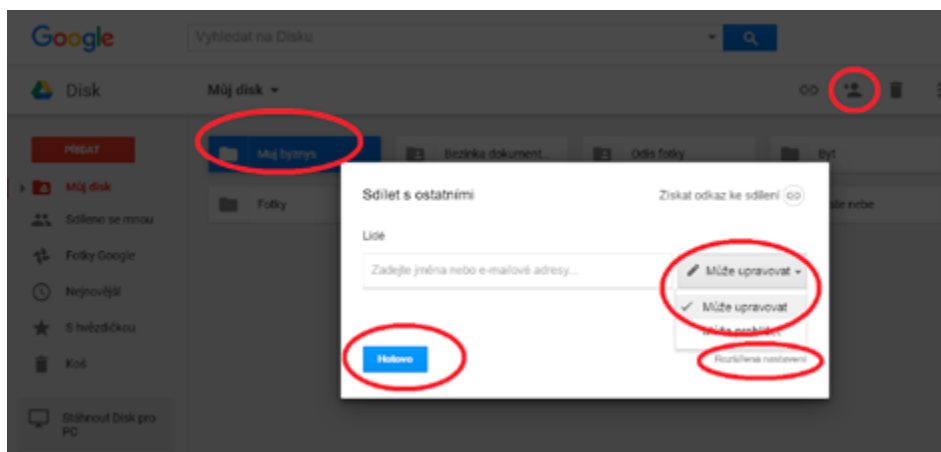
+ **zde nastavení**

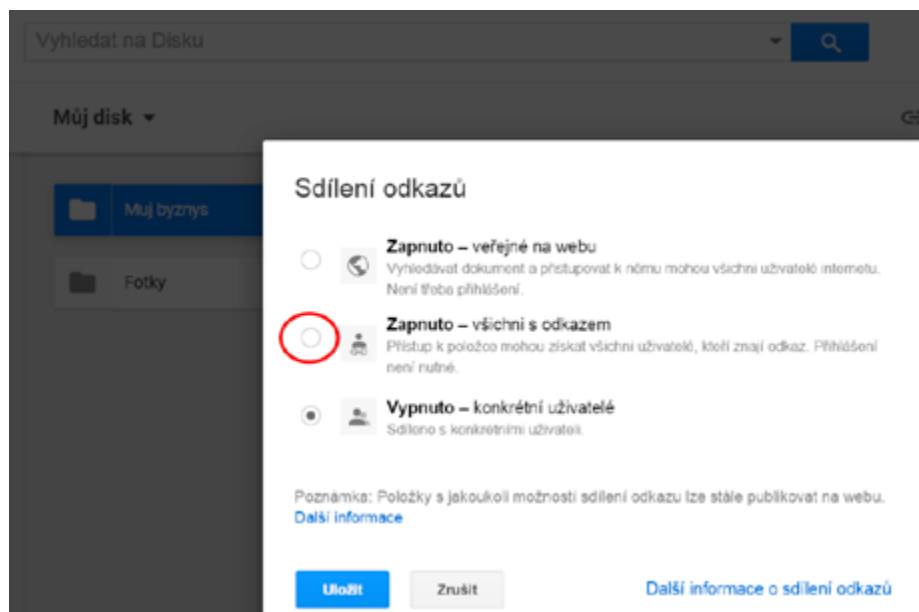
System složek jako v normálním PC

Do složky můžu vkládat cokoli z počítače (pdf, fotky atd.) nebo vytvořit google soubor (dokument, tabulka, formulář apod.)



Každá složka se dá sdílet (buď na google účet, nebo komukoli přes odkaz – rozšířené nastavení)





Dají se tvořit:

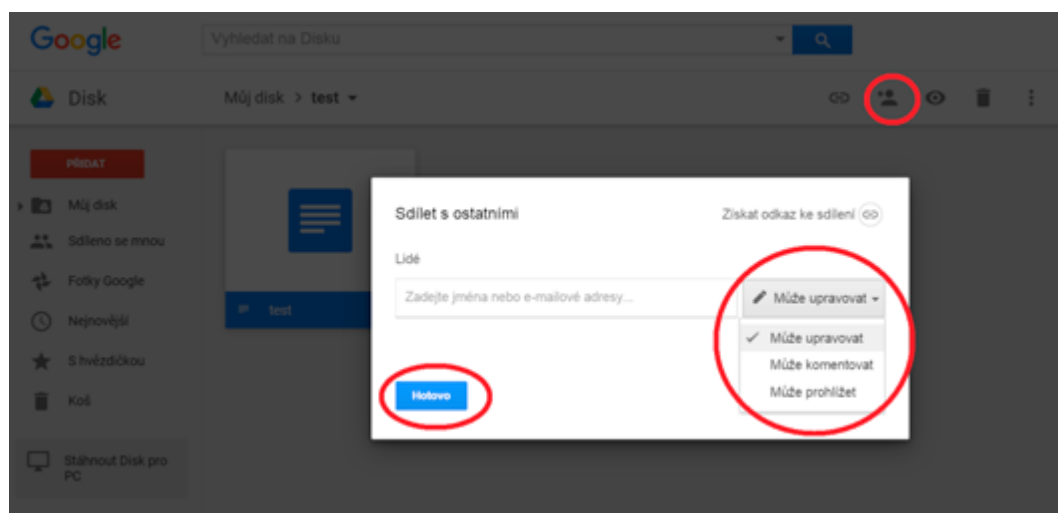
google dokumenty (jako word), google tabulky (jednodušší excel), google prezentace (jako power point), formuláře (např. přihláška na kurz), mapy, weby google

Dokument se dá sdílet a společně tvořit:

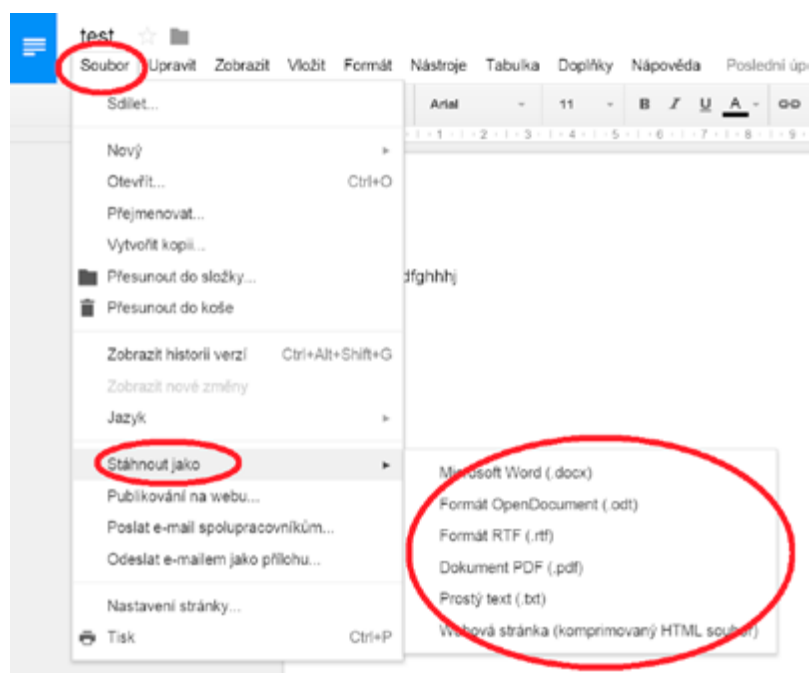
ostatní můžou prohlížet nebo komentovat nebo navrhovat úpravy nebo rovnou upravovat



Mohu sdílet



Dokument mohu stáhnout jako .doc, .pdf apod.



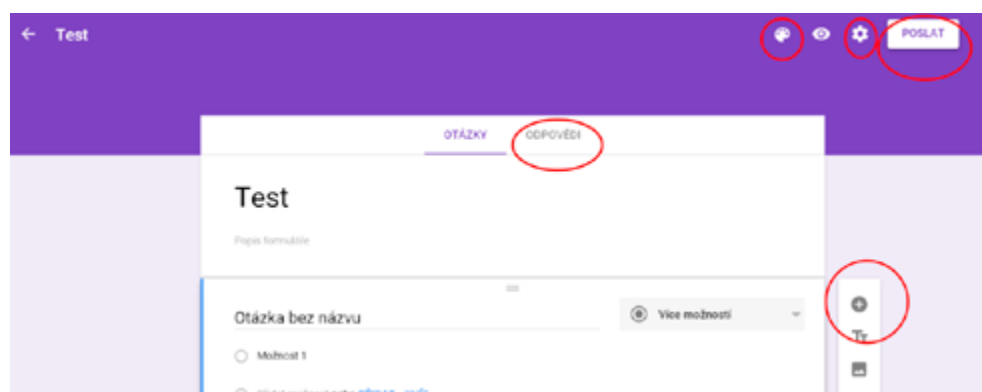
Formuláře – přihláška na akci, kurz

Možnost tvořit otevřené/uzavřené otázky

Měnit motiv (vzhled)

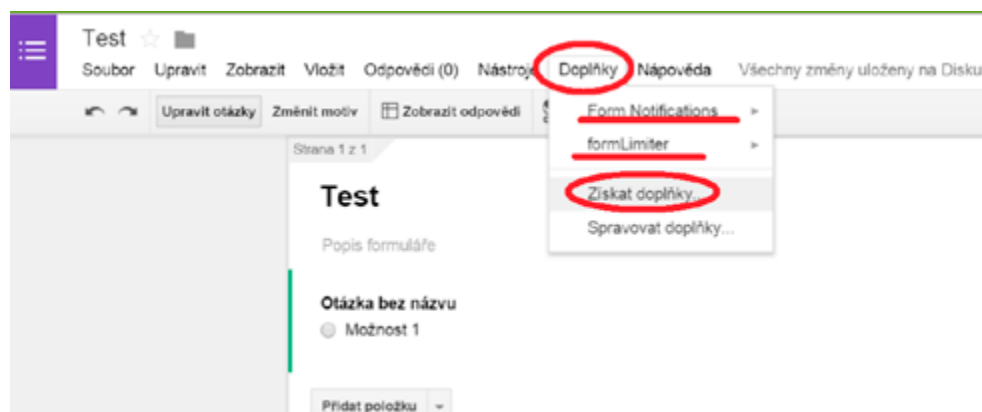
Doplňky – upozornění na e-mail, když někdo formulář vyplní

Odeslat formulář – získáte odkaz a můžete např. poslat e-mail nebo něco vložit na web

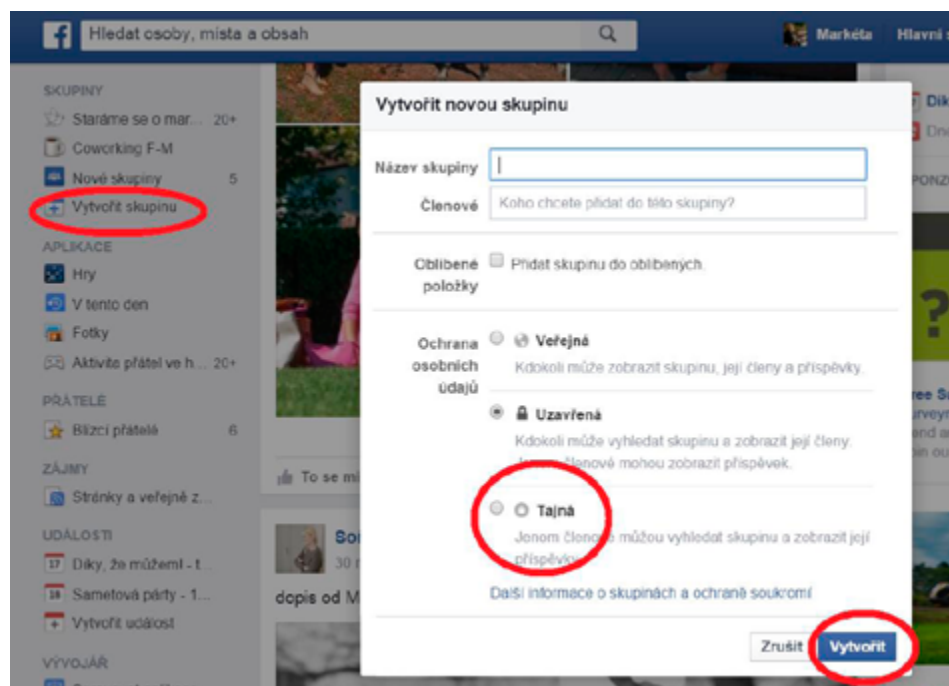


Možnost dalších funkcí – doplňků

Form Notification – když se někdo přihlásí, přijde e-mail formLimiter – nastavit maximální počet účastníků



Další způsoby spolupráce Facebook skupiny – tajné



Spolupráce lidí na více projektech

<https://trello.com/>

<https://slack.com/>

Myšlenkové mapy – možnost sdílet a tvořit společně

<https://coggle.it/>

Zkracovač webových adres

<https://bitly.com/>

4. Bezpečnost

1. Unikátní heslo – nepoužívejte stejné heslo na více službách (asociace – PetrJezek20)

2. Správce hesel – <https://lastpass.com/> nebo další možnosti:

3. Důležitá hesla (banka apod.) jen v hlavě!

4. Dvoufázové ověření pro důležité služby (**zde** nebo **zde**)

5. Zamykejte počítač, když od něj odcházíte. Na telefonu použijte zámek obrazovky s pinem.

6. Tam, kde nejste doma, použijte **anonymní okno/host**

7. Antivirus Eset, Avast či AVG (i na mobilu!)

8. Zálohovat data! – fleška, externí disk, cloud, NAS

+ jak zálohovat

+ IT bezpečnost

+ dvoufázové ověření

9. Digitální detox

5. Vytváření obsahu

Web

Základní otázka: K čemu web potřebujete? **Jan Řezáč – kniha Web ostrý jako břitva**

Naklikávací

Squarespace nebo blog, např. www.blogger.com

Webnode

Weebly

Wix

Squarespace

Nově Google Sites

Na míru

<https://wordpress.com/> (potřebujete koupit doménu a webhosting)

Nebo jen vizitka

About.me

Na volné noze

LinkedIn, Facebook

Možnost navázat na doménu (stojí cca 150 Kč/rok), např. **www.nic.cz**

Tvoření textů, tabulek: Google Disk

Tvoření prezentací: Google Disk nebo Prezi

Tvoření formulářů, dotazníků: Google Disk, www.wufoo.com nebo Survey Monkey

Tvoření obrázků, plakátků, úprava fotek

<https://www.canva.com/>

<https://buffer.com/pablo>

<https://www.befunky.com/>

<https://pixlr.com/>

<http://www.picmonkey.com/>

<http://photomania.net/>

Grafy: <https://infogr.am/>

Potřebujete číslo/kód barvy z obrázku

<http://html-color-codes.info/colors-from-image/>

nebo plug-in pro Chrome <http://eye-dropper.kepi.cz/>

Fotobanky placené

<http://www.pixmac.cz/>

<http://www.shutterstock.com/cs>

Fotobanky zdarma

<https://pixabay.com/>

<http://albumarium.com/>

Google vyhledávání – povoleno opětovné použití

Video

YouTube Video Editor

<https://animoto.com>

<https://www.wevideo.com>

<http://www.magisto.com/>

<http://alternativeto.net/software/wevideo/>

Kam fotky?

Google fotky (bývalá Picasa web album)

www.zonerama.com

Rajce.net

Převod formátů – dá se převést cokoli na jakýkoli formát do Google zadat např. Convert doc to pdf

<http://it-slovník.cz/>



nada.slachtova@seznam.cz
Text je zpracován
v souladu
s legislativou
platnou k 1. 3. 2017.

8

Pracovněprávní a účetní minimum

Naděžda Šlachtová

DPP – dohoda o provedení práce

- » maximálně 300 hod/kalendářní rok;
- » musí být uzavřená písemně s uvedením doby trvání dohody, rozsahu práce;
- » mzda se vyplácí dle hodin. Za práci na dohodu musíte dostat alespoň **minimální mzdu** – která aktuálně dělá 66 korun (hrubého) na hodinu;
- » OSSZ, ZP se platí nad 10 000 Kč;
- » dohodu o provedení práce můžete během roku uzavřít s jakýmkoli počtem **zaměstnavatelů**. Pro každého ale smíte pracovat maximálně tři sta hodin za rok.

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

- » max. 20 hodin týdně;
- » musí být uzavřená písemně s uvedením sjednané práce, rozsahu pracovní doby, doby trvání dohody;
- » minim. mzda dle hodin;
- » OSSZ, ZP se platí od 2500 Kč.

Příklady rozdílů
odměňování v
návaznosti na
náklad zaměstnavatele:

	DPP (do 300 hodin ročně, bez odvodů OSSZ, ZP do 10 tis. Kč HM)			
	Prohlášení k dani	Ano	Ne	Ne
Hrubá mzda HM		10000	10000	15000
OSSZ, ZP zaměstnavatel				5100
Superhrubá mzda SHM				20100
Daň 15 %		1500	1500	3015
Sleva na poplatníka		2070	0	2070
Daň 15 % odvod FÚ		0	1500	945
OSSZ, ZP zaměstnanec		1100	1100	1650
Čistá mzda zaměstnance		10000	8500	12405
Náklad zaměstnavatele		10000	10000	20100

	DPČ (max. 20 hod. týdně, pravidelná, OSSZ, ZP od 2500 Kč)			
	Prohlášení k dani	Ano	Ne	Ne
Hrubá mzda HM		10000	10000	15000
OSSZ, ZP zaměstnavatel		3400	3400	5100
Superhrubá mzda SHM		13400	13400	20100
Daň 15 %		2010	2010	3015
Sleva na poplatníka		2070	0	2070
Daň 15 % odvod FÚ		0	2010	0
OSSZ, ZP zaměstnanec		1100	1100	1650
Čistá mzda zaměstnance		8765	6755	13350
Náklad zaměstnavatele		13400	13400	20100
S doplatkem na zdrav. poj.		135	135	

Hlavní pracovní poměr

- + musí být uzavřený písemně s uvedením druhu práce, místa výkonu práce, dne nástupu do práce, zkušební doby (max. 3 měsíce), trvání pracovního poměru, stanovení týdenní pracovní doby;
- + je vyplácena minimálně minimální mzda, u některých oborů je zaručená mzda dle zákoníku práce;
- + zaměstnavatel musí podat přihlášku na OSSZ, ZP;
- + zaměstnanec musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku;
- + práva a povinnosti vyplývající z prac. poměru se řídí zákoníkem práce;
- + informování o obsahu pracovního poměru – neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpo-

dějí do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musejí obsahovat: a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou, b) bližší označení druhu a místa výkonu práce, c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené, d) údaj o výpovědních dobách, e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, f) údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu;

+ **pracovní poměr na dobu určitou** – doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení;

+ **stanovená týdenní pracovní doba** – rovnoměrná, nerovnoměrná, zkrácený úvazek.

Mzda

+ **Mzdový výměr** – není-li mzda v prac. smlouvě, obsahuje způsob odměny, termín výplaty, výši mzdy

+ Minimální mzda – MM – nejnižší přípustná výše odměny za práci, stanovuje vláda – od 1. 1. 2017 11 000 Kč/měsíc – 66 Kč/hod. Vztahuje se i na DPP a DPČ.

+ Do výše minimální mzdy se nezahrnují peníze za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. Jestli máte nárok na jmenované příplatky, vyplácejí se nad rámec minimální mzdy.

+ Zaručená mzda – platí pro zaměstnance v PP (ne DPP, DPČ), nárok dle náročnosti, odpovědnosti, složitosti vykonávané práce, nejnižší úroveň (nekvalifikované profese) = MM

» Rozlišuje se celkem osm kategorií prací (zdroj **zde**).

» Do páté skupiny od roku 2017 nově patří řidiči linkových autobusů, kteří dosud spadali do třetí třídy. Dále do této skupiny patří práce sester, porodních asistentek a zdravotnických záchranářů bez odborného dohledu, běžných IT správců, zajišťování mzdové a personální agendy, vedení účetnictví a sestavování rozpočtů, vytváření a testování aplikací, vzdělávání dětí předškolního věku.

» HM – hrubá mzda – peněžní odměna před zdaněním a jinými odpočty stanovená ve smlouvě

» SHM – Superhrubá mzda = HM + odvody OSSZ a ZP zaměstnavatele

» ČM – čistá mzda = HM – OSSZ, ZP, daň

Odvody OSSZ

+ OSSZ – okresní správa sociálního zabezpečení

+ 6,5 % z HM platí zaměstnanec

+ 25 % z HM platí zaměstnavatel

Odvody OSSZ

+ 4,5 % z HM platí zaměstnanec

+ 9 % z HM platí zaměstnavatel

Daň

» Zaměstnancům se z hrubé mzdy strhávají také zálohy na daň z příjmů, která dělá 15 procent.

» Daň z příjmů snižují daňové slevy. Některé z nich můžete uplatňovat měsíčně, např.: slevu na poplatníka, slevu na dítě, slevu na studenta, slevu pro zdravotně postižené, slevu za umístění dítěte (známější jako školovné), slevu na manžela/manželku (pokud jeho/její příjmy nepřesáhnou stanovenou hranici); zaplacené úroky z hypotečního úvěru, platby na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření, pojistné na životní pojištění, poskytnutí daru na dobročinné účely.

Práce přesčas

» práce přesahující stanovenou týdenní prac. dobu;

» na příkaz nebo se souhlasem zaměstnavatele;

» výjimečně;

» max. 8 hod. týdně po nejvýše 26 týdnů za sebou;

» za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda“), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku;
» dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno podle odstavců 1 a 2 nepřísluší, je-li mzda sjednána (§ 113) již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné takto sjednat, je-li současně sjednán rozsah práce přesčas, k níž bylo při sjednání mzdy přihlédnuto. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a u vedoucích zaměstnanců (§ 11) v mezích celkového rozsahu práce přesčas (§ 93 odst. 4).

Pracovní neschopnost

- » pouze z odváděného nemocenského pojištění;
- » z HPP, DPP, DPČ;
- » první 3 dny jsou zdarma;
- » 4.–14. den nemoci platí zaměstnavatel;
- » výpočet z prům. hrubého hodin. výdělku za poslední kal. čtvrtletí;
- » od 15. do 380. dne nemoci – nemocenskou vyplácí OSSZ;
- » 60 % denního vyměř. zákl. sníženého skrz redukční hranice;
- » kalkulačka **zde**.

Řádná dovolená

- » nárok vzniká po 60 odprac. dnech, 1/12 roční ŘD za každých 21 odp. dní;
- » 4 týdny ročně;
- » 8 týdnů pedagogové;
- » počet dní dle prac. týdne;
- » příklad – snížený úvazek – 2 dny v týdnu = ročně ŘD 2dny × 4 týdny = 8 dní;
- » náhrady mzdy se vypočítávají z prům. kalend. čtvrt. předcházejícího.

Prohlášení poplatníka

- » musí být podepsané do 30 dní po vstupu do zaměstnání a každoročně do 15. 2., pouze u jednoho zaměstnavatele;
- » uvádí nárok na slevy daně.

Pojištění odpovědnosti zákonné

- + na úrazy a nemoci z povolání zaměstnanců;
- + vzniká dnem uzavření 1. pracovněpráv. vztahu;
- + čtvrtletní úhrada pojišťovně Kooperativa;
- + vypočítává se z HM × sazba dle OKEČ;
- + vyhl. č. 125/1993 Sb.;
- + minim. čtvrt. poj. 100 Kč;
- + zdroj **zde**.

Lékařské prohlídky

- + vstupní lékařská prohlídka;
- + před uzavřením pracovního vztahu;
- + zdravotní způsobilost pro výkon práce;
- + u dohod – jen při rizikové práci;
- + sankce až 2 mil. Kč.

BOZP

- + povinné základní školení zaměstnanců;
- + ke konkrétní vykonávané práci;
- + vstupní školení – musí proběhnout první den práce;
- + další při změně druhu práce, technologie, prac. prostř.;
- + **§ 103 odst. 2, 3** zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce;
- + kdo provádí školení BOZP o právních a ostatních předpisech není zákonem stanoveno. Školitele určí sám zaměstnavatel;
- + zaměstnavatel je dále povinen určit obsah a četnost školení, způsob ověřování znalostí zaměstnanců (testy, prověrky) a vést patřičnou dokumentaci o provedených školení BOZP;

- + zákon říká, že pokud to vyžaduje povaha a závažnost rizika, musí být školení opakováno v pravidelných lhůtách a termínech. Ty nejsou nikde stanoveny, takže četnost určuje zaměstnavatel a je pouze na jeho uvážení a hlavně zodpovědnosti, jaké termíny nastaví;
- + vstupní školení BOZP lze provádět klasickou prezentační formou na pracovišti nebo modernějším a mnohem efektivnějším způsobem – on-line prostřednictvím e-learningu.

Cestovní náhrady, silniční daň

- + vyplácí se při pracovních cestách;
- + náhrada nákladů za stravné, dopravné, PHM;
- + stravné 72 Kč 5–12 hodin, 109 Kč 12–18 hodin, 171 Kč nad 18 hodin;
- + PHM u vlastního vozu + opotřebení;
- + v **případě používání auta musí být zaplacen silniční daň** – při použití vozu poplatníkem daně z příjmů PO, FO;
- + silniční daň čtvrtletní zálohy, roční daň. příznání do 31. 1.násled. roku.

Příprava dokladů k zaúčtování

- + paragony, faktury, smlouvy... od dodavatelů služeb, materiálu, zboží...;
- + cílem je základ účetnictví – průkaznosti operací;
- + je nutné zajistit trvalost, čitelnost;
- + jsou účtovány dle časového období, do kterého spadají;
- + úschova dokladů dle zákona 5 let – závěrky 10let – mzdové listy 30 let;
- + zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění k 1. 1. 2017.

Neziskové organizace

- + jejich účelem není vytvářet zisk;
- + zisk musí být použit na spolkovou činnost včetně správy spolku;
- + příjmy z dotací, darů, příspěvků;
- + hlavní činnost – jen uspokojování a ochrana zájmů, k nimž byly založeny;
- + vedlejší hospodářská činnost – může být výdělečná, je-li účel v podpoře hlavní spolkové činnosti;
- + drobná podnikatelská činnost – výjimka z EET – příjem do 175 tis. nebo příjem méně než 5 % celkových příjmů spolku;
- + více info **zde**;
- + doporučená literatura **zde** – Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky od Anny Pelikánové.

+ Školkovné vs. členské příspěvky

- » členské příspěvky – nedaňové příjmy – dle stanov, zřizovacích listin;
- » školovné – úhrada za pobyt v zařízení péče o děti předškolního věku podle školského zákona;

+ Dar vs. reklamní příjem

- » dar – plnění, které nemá protiplnění;
- » reklamní příjem – kdy umístíme na danou akci např. reklamní ceduli se jménem sponzora. Toto protiplnění ale musí být uvedeno ve smlouvě jako naše povinnost.

Sleva na dani z příjmů za umístění dítěte

- + dokument ke stažení **zde**.
- + Zařízení péče o děti předškolního věku podléhající právní regulaci jsou:
 - » mateřské školy;
 - » péče o děti na základě živnostenského oprávnění podle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon ve znění pozdějších předpisů;
 - » zařízení podléhající zákonu č. 274/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině, ve znění pozdějších předpisů.



9

ivatargova@gmail.com

Finance a hojnost

PhDr. Iva Slováková

Stejně jako mnoho z nás jsem v dětství uvěřila některým vzorcům týkajícím se peněz a v souvislosti s penězi vládl mému životu spíše strach. Kdyby mi někdo před 10 lety řekl, že jednou budu lidi učit, jak si vztah s penězi užívat, asi bych se mu vysmála. Nicméně je to tak. Jsem velmi ráda za všechny lekce o penězích, které jsem dosud dostala. Každá z nich mě totiž posunula o kus dál, a tak se těším i na ty, co přijdou. Jsem vděčná, že Vám kus svých znalostí o fungování energie peněz mohu předat.

Obsah kurzu:

Úvod
Finanční trojúhelník
Intuitivní vs. racionální přístup k penězům
Finanční svoboda
Závěr

1. Úvod

Možná jste si i vy všimli toho, že **pocit hojnosti**, v tomto případě finanční hojnosti, ne vždy koreluje se stavem vašeho bankovního účtu. Někdy tomu dokonce může být úplně naopak – při nižších stavech na účtu cítíme větší pocit volnosti a svobody, než je tomu v případě, kdy cítíme odpovědnost za sumu na účtu nebo v peněženke.

Jak je to vůbec možné? Existují cesty, jak u sebe pěstovat pocit dostatku a zároveň mít skutečně dost peněz? A co vlastně to „dost“ znamená? Stejně jako existují univerzální zákony přitažlivosti v životě, existuje něco takového i v oblasti peněz?

Jako u každé tematiky i zde je potřeba začít pěkně od začátku, v tomto případě od **narození**. Jsem hluboce přesvědčena o tom, že každý z nás přichází na tento svět nastavený na absolutní hojnost. Jako děti nerozumíme tomu, proč pro nás něčeho není dost – proč pro nás není dost lásky, dost jistoty, dost jídla. Ve finále i dost peněz. Jako děti máme plně otevřené vnímání a nekriticky přebíráme názory svého nejbližšího okolí. A tak prostě uvěříme tomu, že peněz pro nás není dost, že si musíme našetřit, že si musíme počkat, že naši rodiče peníze opravdu netisknou, že si některé věci musíme zasloužit, že na TO teď nemáme. K tomu se pak často vážou názory na to, že bohatí lidé jsou tak trochu divní, neochotní pomoci jiným, že k penězům jistě přišli nepoctivou cestou apod. No, a takto vzniká naprosto ideální podhoubí k tomu, abychom se peněz začali bát a měli z nich nezdravý respekt. Mnoho z nás vyrostlo na podobných vzorcích, a pokud vědomě nepracujeme na jejich odstraňování, žijeme v jejich zajetí. Máme strach z peněz a penězům pak s námi není dobře, neumíme s nimi mít hezký vztah.

Zkuste se teď na chvilku zamyslet a vzpomenout si na nějaký moment ze svého dětství, kdy jste nedostali to, co jste chtěli, a bylo Vám to opravdu líto. V mém případě si vybavuji situaci, kdy jsme byli pozváni na svatbu mamčin bratrance a já jsem měla na tuto svatbu jít v nových šatech. Vybrala jsem si jedny opravdu úžasné, ale byly zkrátka moc drahé, a tak jsem místo nich dostala něco, čemu jsem říkala dlouhý červený svetr.

Víte, ony ty druhé šaty nebyly vůbec špatné, ale nebyly to zkrátka ty moje šaty. Druhý takový moment, který si vybavuji, je ten, kdy jsme měli doma klavír z půjčovny klavírů a po nějaké době rodiče neměli na to, aby zaplatili další půlrok pronájmu. Klavír tak musel z domu. Celou situaci mi rodiče velmi dobře vysvětlili, ale bylo mi to i tak moc a moc líto. Máte nějaké takové svoje momenty? Pokud ano, zaměřte se na ně, protože to jsou právě ty chvíle, kdy jste přijali jeden ze vzorců o penězích za vlastní. A co s takovými vzorci dělat? Existuje spousta různých terapií a odblokací, kde se vzorců můžeme zbavit. Jednu věc ale zvládnete i bez pomoci terapeuta – **nasytíte svoje vnitřní dítě**. Dopřejte mu to, co mu v dětství bylo odepřeno. Kupujte šaty, klavíry, skateboardy, panenky, conversky, autodráhy... zkrátka udělejte radost svému malému já. Ne, nevyzývám Vás k bezuzdnému nakupování, jen k tomu, abyste se zeptali sami sebe, co Vaše vnitřní dítě potřebuje, a konečně se nebáli mu to dopřát.

2. Finanční trojúhelník

S tím, jak vyrůstáme a máme pocit, že jsme dospěli, velmi často kráčíme podvědomě ve šlépějích svých rodičů. Toto platí i o vztahu k penězům. Pokud se vědomě nezaměříme na toto téma, budeme opakovat stejné chyby, jaké dělali lidé před námi.

Co tedy můžeme udělat pro to, aby nám to s penězi pěkně šlapalo? Pokud se Vám podaří držet se **tří zásad ohledně peněz**, máte prakticky vyhráno. Jaké jsou tyto zásady?

1. Peníze následují myšlenku. 2. Peníze jsou energie. 3. Peníze jsou vztah.



Nyní se budeme chvíli věnovat každému ze tří výše uvedených bodů: **Peníze následují myšlenku**. Co si pod touto větou představit? Jinými slovy se dá také říct, že **peníze nejsou cíl, ale prostředek**. Pokud například zjistíte, že ve Vašem okolí není žádná lesní školka, a vy se rozhodnete takovou otevřít s cílem zbohatnout, velmi pravděpodobně se Vám nebude moc dobře dařit. Pokud ale cítíte, že děti patří ven, do přírody, do lesa, pokud je Vaší vášní něco takového dětem umožnit, pak máte tu správnou myšlenku, kterou budou peníze následovat. Proto doporučuji: Pokaždé když se pouštíte do nového projektu, dobře se zamyslete nad tím, co je Vaším hnacím motorem. Pokud Vás láká jen pocit rychle vydělaných a dobře dostupných peněz, doporučuji se do projektu nepouštět. Pokud jste ale našli svoji životní vášň a spolu s ní přichází podnikatelský projekt, pokud nemůžete spát a nad nápadem stále přemýšlíte, tak jste pravděpodobně na své vlně a určitě doporučuji se do projektu pustit.

Samotné pěstování myšlenek, které jsou spojené s Vaší vášní, ale nestačí. Je potřeba se soustředit na další dva body:

Peníze jsou energie. Pro porozumění tomuto bodu mi osobně nejvíce pomohla představa řeky, chcete-li proudu hojnosti. Stejně jako proud řeky ani energii peněz není možné někam schovat na později, udělat si rezervy nebo ji vlastnit. Představte si, že žijete u řeky a nanosíte si spoustu vody domů na později. Co se stane? Voda shnije a nebude Vám k ničemu. Za to se ale každý den můžete vypravit k řece a využívat všech jejích darů. Můžete se ponořit do jejího proudu a nechat se jím unášet. Úplně stejné je to s penězi. Naučte se vnímat energii peněz. Uvědomte si, že peníze jsou tu vždy pro Vás, kdykoliv je potřebujete. Doporučuji ze svého slovníku vypustit slova jako „rezervy“ a „spoření“. Kam dáváte energii, tam to roste. Pokud si tedy děláte rezervu „kdyby něco“, tak se to „něco“ vždycky stane – porouchá se Vám pračka, odejde auto apod. Zkrátka peníze chtějí proudit a být v pohybu. A tím, že tvoříte rezervy či spoříte, se zkrátka dějí věci, kterým jste dali energii peněz. Tato slova doporučuji nahradit slovem „investice“. Více o tomto přístupu najdete na konci tohoto textu.

S energií peněz úzce souvisí třetí bod: **Peníze jsou vztah**. Když jsem poprvé slyšela toto doporučení, přišlo mi velmi jednoduché. Peníze jsou přece neživá věc, a tak si můžu říct, že mám s nimi hezký vztah a hotovo. Všechno bude fungovat! Není to ale tak jednoduché. Jako každý vztah i vztah s penězi se utváří na základě spousty každodenních maličkostí. Přemýšleli jste někdy třeba o tom, jak o penězích mluvíte? Jak často použijete slovo „prachy“ nebo klasickou větu „teď nemám prachy“, „to zas stálo prachů“ apod.? Zkuste se několik dnů soustředit na to, v jakých souvislostech o penězích mluvíte, jaká používáte slova, jak se u toho cítíte. Baví Vás mluvit o penězích? Děkujete jim někdy za to, že k Vám přišly a můžete si tak společně dopřát spoustu věcí? Lákáte je k sobě? Těšíte se na ně? Představte si peníze jako Vaši kamarádku nebo partnera. Pokud tuto představu spojíte s tím, jak o penězích mluvíte a jak se k nim chováte, brzy zjistíte, jaký k nim máte vztah. Už toto zjištění Vám mnohé napoví. A pak, krůček po krůčku, můžete tento vztah začít měnit k obrazu svému. Nebojte se, peníze jsou dobrý partner a moc rády se s Vámi na tuto cestu vydají. Já už například používám pouze láskyplné slovo „penízky“, případně neutrální „peníze“. Zaměřuji se na to pozitivní, co mi peníze dopřávají. Zkrátka pěstuji s penězi láskyplný a vyrovnaný vztah.

3. Intuitivní vs. racionální přístup k penězům

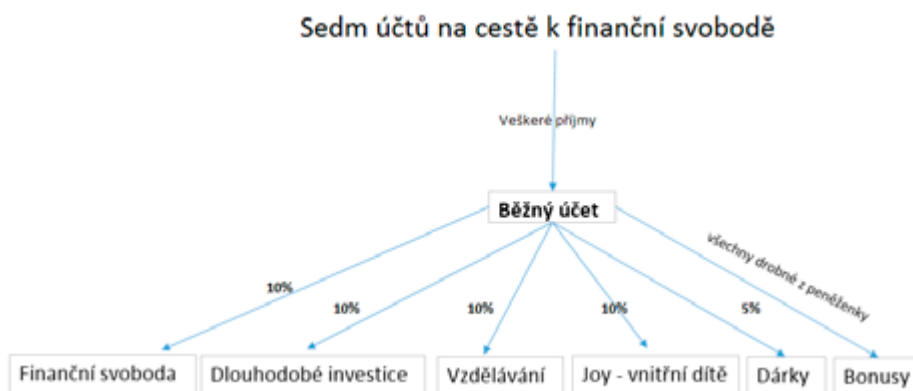
Jsem přesvědčena o tom, že většina z nás má blíže k jednomu z výše uvedených přístupů. Někteří z nás přemýšlejí o penězích velmi racionálně, jiní věří spíše v intuitivní přístup. Pojdme se na tyto přístupy teď blíže podívat. **Racionální přístup** k penězům je bližší spíše mužům nebo ženám fungujícím na principu mužské energie. Tento přístup je postaven na principu kontroly. Často od takových lidí slyšíte věty typu: „Já to mám spočítané. Mě nic nepřekvapí. Jsem připraven na všechno.“ Jsou to zdánlivě nevinné věty. Ale jen do té doby, než se na ně podíváte optikou zásady „Peníze jsou vztah“. Chtěli byste žít ve vztahu, kde Váš partner tvrdí, že ho nic nepřekvapí, že je připraven na všechno, že to má všechno spočítané? Pokud Vás opravdu nic nepřekvapí, pak Vás zřejmě ani nepřekvapí nečekaná výhra ve sportce či dědictví od pratetičky z Ameriky. Za největší nedostatek tohoto přístupu považuji fakt, že tento přístup limituje příjmy. Tím, že máte všechno spočítané, si k Vám jen velmi těžko najdou cestu nečekané příjmy.

Intuitivní přístup je naopak bližší ženám či mužům fungujícím na principech ženské energie. Oproti racionálnímu přístupu je zde naopak vše ponecháno v rukou „vesmíru“. Lidé, kteří mají blízko k tomuto postoji, mají za sebou často mnoho seberozvojových seminářů, už objevili vesmírné zákony přitažlivosti a uvěřili tomu, že všeho je dost. Takže stačí jen pomyslet a peníze přijdou vždy, když to budou potřebovat. Nedostatkem takového přístupu je podle mého názoru to, že v tomto případě je ignorován fakt, že jsme se narodili do doby, kdy peníze jsou vyjádřením

4. Finanční svoboda

hodnoty. Tuto dobu jsme si dobrovolně zvolili a ignorací jednoho z jejích pilířů nepomůžeme ani sobě, ani jiným. A opět viděno optikou informace, že peníze jsou vztah – chtěli byste být ve vztahu, kde si na Vás Váš partner vzpomene jen, když Vás potřebuje?

Co tedy s tím? Pokud si představíme intuitivní a racionální přístup jako dva extrémy na jedné ose, jsem přesvědčená o tom, že to, co v životě hledáme, je **rovnováha, pomyslný střed**. Jak tedy najít rovnováhu mezi intuitivním a racionálním přístupem? Jak vybalancovat všechny tři informace o tom, že peníze následují myšlenku, peníze jsou vztah a peníze jsou energie? Věřím, že odpověď nabízí níže uvedený model distribuce příjmů a fungování **na principu sedmi účtů**. Z mého pohledu tento model ideálně kombinuje to lepší z obou přístupů k penězům – je otevřený nečekaným příjmům a zároveň dává penězům potřebnou pozornost pro pěstování férového vztahu.



Jak s tímto modelem pracovat? Doporučuji dělit veškeré Vaše příjmy podle výše uvedeného klíče. Z každé částky, kterou obdržíte, zašlete 10 % na účet **finanční svobody**, 10 % na **dlouhodobé investice**, 10 % na **vzdělávání**, 10 % na účet **vnitřního dítěte** a 5 % na účet **dárků**. Zbývajících 55 % zůstává na Váš běžný provoz – tedy na placení nájmu, elektřiny, telefonu, plynu, nákup potravin apod.

Mně osobně se potvrdilo, že díky fungování v tomto systému více přemýšlím o tom, kam peníze pošlu, co si za ně pořídím, více si jich vážím, a hlavně jich více za mnou chodí. **Cílem fungování v tomto systému je dosáhnout finanční svobody**. Tedy takového stavu, kdy můžete opravdu v životě dělat jen to, co chcete, protože Vás nehoní potřeba vydělat si na život. Teprve s pocitem finanční svobody zjistíme, co v životě doopravdy chceme.

Kromě toho, že je potřeba peníze dělit podle výše uvedeného klíče, je také potřeba vědět kdy na který účet můžeme sáhnout. Peníze uložené na účtu **Finanční svobody** slouží k investicím, které Vám ponесou pasivní příjem. Na tento účet tedy nevstupujete moc často. Za peníze z něj pořizujete například nemovitosti nebo investujete do cenných papírů. Cílem je se jednoho dne vzbudit a uvědomit si, že nemusíte do práce a vlastně nemusíte ani vstávat, protože Váš pasivní příjem je dostatečně velký na to, aby Vás uživil.

Dalším účtem jsou **Dlouhodobé investice** – z tohoto účtu pořizujete věci, které potřebujete, nicméně Vám následně neponесou žádný příjem. Patří sem např.: rekonstrukce bytu, nákup auta, nového vybavení do domácnosti apod. Následující účet slouží pro **Vzdělávání** – z peněz na tomto účtu investujete do čehokoliv, čemu věříte, že Vás posouvá. Mohou to být knihy, semináře, prožitky..., zkrátka cokoli, kde se o sobě něco naučíte. Protože když se nevzděláváme, nerosteme, a když nerosteme, umíráme. Čtvrtý účet nese název **Joy – radost** – pro věci pořízené z tohoto účtu platí jedno jediné pravidlo – musí Vám přinášet radost. Dokonce se doporučuje tento účet každý měsíc vyčerpat, tak aby radosti bylo co nejvíce.

Poslední účet slouží k pořizování **Dárků** – a to nemluvíme jen o dárkách pro Vaše blízké. Tímto účtem dáváte najevo, že se o svoje štěstí umíte podělit. Najděte si organizaci či člověka, který podporuje Vám blízké téma, a můžete je každý měsíc podpořit částkou, která je Vám příjemná. Zde opravdu platí, že to, co dáte, se Vám vrátí.

A úplně nakonec je tady **bonusový účet – účet na drobné**. My máme doma fyzicky malý džbáněk, do kterého více či méně pravidelně vsypeme všechny drobné, které doma najdeme. Je to pak velmi příjemné překvapení, zjistit, kolik se Vám toho ve džbánu nasbíralo.

5. Závěr

Děkuji za dočtení do posledních řádků. Pokud budete mít jakékoliv doplňkové dotazy, můžete mě kontaktovat e-mailem. Přeji Vám hodně štěstí na cestě k Vaší finanční svobodě.



10

czernoska@email.cz

Intuitivní a smyslové hry

Mgr. Lucie Czerná

Mgr. Lucie Czerná je absolventka tříletého studia intuitivní pedagogiky a působí jako pedagog v komunitní škole Bezinka v Ostravici.

Proč byl součástí vzdělání koordinátorů ALMŠ seminář o intuitivních a prožitkových hrách? Proč vlastně seminář o hrách, s hrami, s hraním si?

Hra je základem života a všeho živého, mláďata zvířat se hrou učí životu v přírodě, děti se učí poznat samy sebe a žít v sociální společnosti a najít své místo a své schopnosti. Dospělí jsou na tom vlastně stejně, pokud chtějí být v proudu života, musejí se vyvíjet.

Dostali jsme každý vybavené tělo, které má plno schopností a dle nejnovějších výzkumů je **pro nás seberozvoj důležité propojovat most, který spojuje levou a pravou hemisféru**, tedy rozvíjet lidské schopnosti a smysly v nejryzejší podobě.

Intuitivní hry rozvíjejí intuici, tedy naši schopnost správně se rozhodovat, vnímat a cítit, stále zesilují propojení mezi oběma hemisférami a dostávají člověka do rovnováhy, do jeho středu. Skrze hraní si se můžeme dotknout mnoha oblastí našeho života a poznat sami sebe a o to jde.

Původ
intuitivních
her

Intuitivní a smyslové hry v mém pojetí vychází jednak z hnutí intuitivní pedagogiky, které vzniklo ve Švédsku z iniciativy Pära Ahlboma – skladatele, hudebníka, eurytmisty a waldorfského učitele, který v 80. letech spolu s Merete Lovlie založil v městečku Järna školu Solvik –, dále ze základů prahry podle Freda Donaldsona, který se inspiroval hrou divokých zvířat, zejména mláďat, a ze zážitkové pedagogiky podle pana Cornella.

Typy her

Vše je potřeba si vyzkoušet prakticky – spojit se s ostatními lidmi **propojovacími hrami**, poznat svá jména, pobavit se nad tím, že někdy i jednoduché hry s tělem ve spojení s mluvením či zpěvem jsou náhle obtížné, tým se propojil. Přidali jsme **kruhové hry** na rozproudění energie. Poté mohou následovat hry na rozjasnění smyslů, hry s hudebními nástroji, slepecké hry, hry s chutí, vůní, obrazy, hry, které člověka zpomalí a navrátí do těla. Jsou to typy **prožitkových her**, které nabízejí možnost rozšířeného vnímání skrze omezení některého ze smyslů, který je využíván nadměrně, např. zraku. Tyto hry způsobí zjemnění vnímání člověka a otevření se vlastní vnitřní pravdě. Poté se může zapojit důvěra, **hry na posílení důvěry** v sama sebe i ostatní lidi, hry plné výzev. V sérii her se ukážou vnitřní postoje, o kterých člověk ani nemusí vědět, tělo instinktivně napoví. Mohou se objevit strachy, nedůvěra, nedostatek chuti objevovat i si opravdu hrát... atd. Proto poté, co je otázka důvěry otevřena, může přijít opět „zlehčení“ situace, **hry skotačivé, veselé, dětsky hravé**, při kterých pracuje celé tělo, lidé se dotýkají a poznávají se, propojuje se pravá a levá polovina těla, zlepšuje se koordinace pohybů člověka. Hrají se hry, kdy fantazie pracuje naplno a každý si prožije svůj osobní příběh. Nakonec se zasmějeme, sami sobě, svým vlastním obličejům i našemu egu, a uvědomíme si, jak je život krásný a že my si ho sami svými myšlenkami tvoříme.

A pokud chceme svou práci dělat dobře, je třeba se uvolnit, radovat se z přítomného okamžiku a cítit své tělo, nástroj, který jsme na Zemi dostali k životu.

Jak se
propo-
jování
hemisfér
děje?

Hra jako prostředek sebepoznání

Při hrách propojujeme pohybem energetické a akupunkturní dráhy pravé a levé poloviny těla, takže např. při cvičení prstů se střídá na jedné ruce palec, na druhé ukazováček a opakuje se, kombinují se pohyby různých částí těla, rukou, nohou, přidává se rytmus, pohyb, zvuk a tělo se harmonizuje.

Každý člověk zná část svých lidských dovedností a schopností a část i využívá, ale mnoho talentů a darů člověka nemusí být rozpoznáno. Hraním si člověk hlouběji poznává své schopnosti a dovednosti a rozkrývá se mu pravda o vnímání sebe sama a o tom, co mu vlastně jde, jaké talenty pro život dostal.

Základem her je přijmout to, že člověk chybuje. Když se udělá chyba, řekne se „jupí“ a tím člověk připouští, že se učíme i skrze chyby a je zbytečné být k sobě příliš kritický. I slepá cesta je plná poznání a propojuje.

Zde se dostává do popředí **hra jako prostředek sebepoznání**, aby mohla být efektivně a co nejlépe konána i práce koordinátora lesních školek. Hry nabízejí poznání svých slabín i silných stránek a umožňují jejich vyladování.

Mohu tedy pracovat se strachem, který se mi ukázal při hře „pád důvěry“. Mohu pracovat s odvahou, která mi při „běhu důvěry“ scházela. Mohu hrát tleskácké hry, neboť jsem si uvědomil, že se mi nelíbí nedostatek koordinace pohybu mých rukou. Mohu se častěji pohybovat prostorem bez použití očí, neboť jsem pak vnímavější k detailům a životu kolem sebe. Mohu si více zpívat, neboť jsem dostal hlas. Mohu využívat lépe své smysly, abych vnímal život plnými douškami.

Mohu objevovat své skryté části, odhalovat zákoutí, posilovat vše, co je třeba.
Další úroveň je vlastní intuice, kdy z her vznikají nové hry, obohacují se novými nápady a vjemy, jejichž společným jmenovatelem je rozproutit v člověku hravost v životě a radost ze života. Pokud se hráč dokáže takto otevřít, poté mu přijde **přival inspirace a zvýší se schopnost domluvit se v týmu, být sám sebou, ale zároveň součástí celku tak, aby dobře a efektivně fungoval.**

Člověk si během her uvědomí, že je zde sám za sebe, ale zároveň okusí, jak hladce může fungovat spolupráce, pokud jsou k sobě lidé otevření a umějí vyjadřovat vše jasně a upřímně bez zatížení hovoru nezpracovanými emocemi. Naučit se orientovat se ve svých emocích i pohnutkách ostatních je další nedílnou součástí semináře intuitivních her. Učí, jak mít otevřené oči, neboť intuice je jazykem světa.

A to jsou vše vlastnosti, které by dobrý koordinátor měl mít.



11

www.petrmachalek.cz

Negrantový fundraising

Petr Machálek

Petr vystudoval sociologii a politologii na FSS MU v Brně, kde v současné době učí. V neziskovém sektoru je aktivní od roku 2000. Působil jsem mj. jako ředitel Hnutí DUHA a ředitel občanského sdružení Ratolest Brno. Spoluzaložil jsem a vedl koalici *Za snadné dárcovství*, která se zaměřuje na odstraňování bariér v oblasti individuálního fundraisingu. Od března 2013 je na volné noze jako facilitátor, konzultant a lektor pro české i zahraniční nevládní organizace. Soustředím se na témata spojená s fundraisingem, PR a médií, plánováním a vedením občanských kampaní nebo organizačním rozvojem. Dále pak připravuji a facilituji strategická a fundraisingová plánování i jiné procesy.

Úvod

V případě, že chcete realizovat plnohodnotný projekt nebo dílčí aktivity, často narazíte na finanční potřeby, které už nelze financovat z vlastní kapsy. Potom nastupuje disciplína, které říkáme fundraising, tedy získávání (nejen) finančních prostředků. Možností, které před námi jsou, je relativně dost, stačí „jen“ vědět, co potřebujeme a kde se to dá najít. A v případě, že se budete držet základních doporučení (a budete mít štěstí, to je potřeba i ve fundraisingu), budete úspěšní. Základní minimum naleznete v tomto lektorském textu, zbytek je třeba získat a naučit se v praxi.

V případě, že budete chtít o fundraisingu vědět více, sáhněte například po publikaci Základy fundraisingu a projektového managementu, kterou vydala v roce 2011 Masarykova univerzita a jejímž spoluautorem je autor tohoto textu. Zdarma se v elektronické podobě dá stáhnout z webu na www.petrmachalek.cz.

Teoretické základy k dobrému fundraisingu samy o sobě nestačí. Musíte přidat nadšení pro věc, na kterou chcete prostředky sehnat, a praxi. Ale nějak se začít musí, že ano. Kdybyste chtěli vědět o fundraisingu více nebo třeba realizovat seminář či workshop, určitě se na mě neváhejte obrátit (kontakty na webu).

Než začnete

Dřív než začnete samotné finance, materiál nebo služby shánět, dobře si uvědomte, co potřebujete a jak rychle.

Potřebujete hodně peněz? Nebo stačí drobná služba, kterou si ale nemůžete dovolit normálně nakoupit? Nebo potřebujete určitý druh materiálu, který vám může dát místní firma?

Různé druhy potřeb bude krýt jiný způsob fundraisingu. Jestliže jste neznámá a začínající organizace, je pro vás asi nejschůdnější napsat grantovou žádost a obrátit se na některou nadaci nebo obec. Jestliže už máte něco za sebou a veřejnost vás zná, můžete se zkusit obrátit na jednotlivce nebo firmy. Jestliže potřebujete peníze rychle, je opět nejvhodnější grant. Ten sepíšete, podáte a můžete získat docela velké množství peněz v relativně krátkém čase nebo se v některých případech můžete obrátit i na některou z firem, zvláště když už s ní máte nějaký vztah. Nebo jste organizace, která přemýšlí dlouhodobě a chce mít stabilní finance i za cenu větší časové a finanční investice? Potom je pro vás jako stvořený fundraising individuální.

Jinými slovy, každý druh potřeb se může realizovat jiným způsobem fundraisingu.

Představme si, že jsme v situaci, kdy víme, co chceme dělat, a je nám jasné, čeho chceme našimi aktivitami dosáhnout. Zůstává nám jediné. Jak to zaplatíme? Je dobré položit si několik otázek:

- + Kdo je cílovou skupinou vaší aktivity?
- + Koho aktivitou chcete oslovit?
- + Které organizace ve vašem okolí se vaší problematikou zabývají?
- + Nemůžete si být v získávání financí konkurenty?
- + Jaké nadace podporují typ aktivity, kterou chcete začít?
- + Jaký je minimální a optimální rozpočet potřebný k tomu, aby se projekt dotáhl do úspěšného konce?

Pokud máte v tomto všem jasno, je možné začít s plánováním, jak získáte peníze. Ideální je kombinovat více zdrojů a v první řadě se pokusit získat zdroje na místní úrovni (např. individuální dárci, členské příspěvky, místní sponzoři, obecní úřad). Promyslete si, jak a koho oslovíte, jaké argumenty použijete na přesvědčení potenciálních dárců, co koho osloví. (Myslivecké sdružení vám asi nepřispěje na kampaň za přísný zákon o myslivosti, ale např. stavba nové silnice jim může zasáhnout do revíru, a proto vás podpoří. Majitel místní prosperující firmy má syna v předškolním věku a zajímá se o pedagogické alternativy, proto je vhodným potenciálním dárcem pro vybudování místní lesní školky).

Promyslete si, jak oslovit firmy a individuální dárci – vybudování důvěry a osobního kontaktu se ze zkušenosti jeví jako klíčové. Naplánujte si realisticky dost času na získání prostředků, někdy, hlavně v případě velkých nadací, může trvat měsíce, než dostanete odpověď. Promyslete si několik alternativ, jak budete postupovat, pokud vám naplánovaný způsob získání peněz nevyjde.

Výhody a nevýhody jednotlivých fundraisinkových metod

Druhy FR	Výhody	Nevýhody
Grantový	Velká částka za relativně málo práce Finance i na neatraktivní aktivity Není vždy třeba historie a úspěchy	Hrozí výpadky financování „Šroubování aktivit“ Neflexibilita v čerpání Vázané zdroje
Individuální neanonymní	Dlouhodobá jistota příjmu Budování vztahu Morální podpora Provázání s PR – tlak na jeho kvalitu	Finanční náročnost Trvá to dlouho Potřeba know-how Hůře financovatelné neatraktivní aktivity Autocenzura
Individuální anonymní	Relativně rychle a relativně velké částky DMS	Nebudujete vztah Neznáte vaše dárcce Jednorázovost Administrativa
Firemní	Možnost získat časem velké částky Budujete vztah Nejen finance	Riziko výpadku velkých dárců Etická dilemata Dlouhodobost

Co potřebujete pro úspěšný start ve fundraisingu?

- + **najít motivovaného fundraisera** – v první řadě potřebujete konkrétního člověka, který se bude fundraisingu věnovat a bude odpovědný za jeho výsledky. V ideálním případě byste měli být schopni na fundraising alokovat alespoň polovinu úvazku, ale to vždy záleží na konkrétní situaci. Zapomínat byste neměli ani na to, že úspěšný fundraiser také potřebuje být součástí celého týmu a cítit jeho podporu a realistická očekávání. K tomu, aby mohl dárci pravdivě a věrohodně „prodat“ vaši neziskovou organizaci, musí vědět, co se v organizaci děje, jaké jsou cíle vašich programů, co je potřeba k jejich naplnění, co se v nejbližší době chystá či jakých jste již v minulosti dosáhli úspěchů;
- + **vytvořit pro fundraising potřebné zázemí v organizaci** – fundraisera je potřeba začlenit do celkové organizační struktury, určit si cíle a rozpočet pro následující období a také vytvořit potřebné zázemí pro fundraising;
- + **být trpěliví** – fundraising je velice náročná disciplína a váš fundraiser potřebuje hodně podpory ze strany organizace k tomu, aby se nenechal obtížností této práce odradit a rychle vám nevyhořel a neodešel. Navíc je v obtížné situaci, protože zejména v prvních měsících jeho výsledky většinou ani zdaleka nepokryjí náklady do fundraisingu vložené;
- + **vzdělávat se, učit se ze svých chyb a inspirovat se ostatními organizacemi** – v České republice funguje profesní koalice Za snadné dárcovství: www.snadnedarcovstvi.cz. Stanete-li se členem, získáte možnost se pravidelně scházet se svými kolegy z ostatních neziskových organizací, navzájem se podporovat a sdílet zkušenosti;
- + **aktivně využívat kontaktů** – společně se svými kolegy jistě dokážete shromáždit potřebné tipy na lidi, kteří pro vaši organizaci představují skrytý poklad – díky jejich znalostem, pracovním zkušenostem nebo pro vás užitečným kontaktům. Získáte tak zásobárnu potenciálních členů správní rady, odborných konzultantů a dalších dobrovolníků. Dokážete-li tyto lidi pro svou práci nadchnout, ochotně vám s fundraisingem budou pomáhat a mnozí z nich jistě i osobně přispějí;
- + **začít se systematicky věnovat PR vaší organizace** – to je druhou stranou mince. Úspěšný fundraising (zvláště ten negrantový) je na dobrém PR z části závislý. Učte se průběžně prodávat své výsledky a svou práci.

Hlavní principy fundraisingu

- + **Naučte se žádat o dar** – v první řadě musíte o dar požádat. Zní to prostě, ale velmi často se na tento základní fakt zapomíná. Zatímco u grantů a dotací je všem jasné, že nejprve je třeba připravit projekt, ten vyplnit do požadovaného formuláře a včas odeslat, u soukromého fundraisingu řada organizací tak nějak očekává, že se dárci sami dovtípí a dar pošlou. Podíváme-li se přitom na výzkumy zaměřené na dárcovské chování, jeden z nejčastěji zmiňovaných důvo-

dů, proč respondent není dárce, je ten, že nebyl požádán, a naopak – „byl jsem požádán“, to je hlavní odpověď na důvod jeho dárcovství.

+ Komunikujte s dárce lidsky, srozumitelně a mějte pochopení pro jejich potřeby. Snažte se proto s dárce **komunikovat** nikoli jako instituce, ale **jako lidé**, kterým záleží na osudu ostatních. Vysvětlete jim svou činnost třeba prostřednictvím příběhů klientů a na konkrétních příkladech ukažte, jak jste jim dokázali pomoci. Pochlubte se úspěchy, kterých jste již dosáhli. A nezapomínejte ilustrovat svou práci pomocí fotografií – jeden obrázek totiž dokáže sdělit více než tisíc slov.

+ **Chovejte se důvěryhodně a odpovědně.**

+ **Promyslete, jak můžete své dárce více zapojit do vaší činnosti.**

+ **Své dárce žádejte o podporu pravidelně a nezapomínejte za ni poděkovat!**

Nahlédneme-li do statistických údajů např. USA, zjistíme, že podíl této skupiny na celkovém rozpočtu neziskových organizací dosahuje kolem 80 %. Sem patří např. členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, předplatitelé vašeho časopisu či lidé podobných zájmů.

Individuální dárce se i v ČR stávají stále zajímavějším zdrojem peněz (každoročně se zvyšuje množství darů) a jen na nás záleží, zdali se nám podaří je oslovit a získat pro spolupráci. Nejlepší je, když dosáhnete stavu, kdy tyto dary budou **pravidelné**, nikoli náhodné. To znamená aktivně pracovat s dárce, informovat je o vašich aktivitách, o tom, na co byly peníze použity a co uděláte, pokud vás znovu podpoří.

Jaká je motivace k dárcovství?

Podívejme se ale nejprve na nejčastější důvody, které dle zahraničních průzkumů a zkušeností vedou dárce k podpoře neziskové organizace:

- + Byl jsem požádán
- + Starám se o svět kolem nás (lidi, přírodu apod.)
- + Cítím povinnost (náboženství, měl jsem štěstí apod.)
- + Mám osobní zkušenost
- + Kontakt s organizací (někoho znám, doporučení, znám organizaci)

Jaká je motivace dárců v ČR?

Z dostupných statistik a veřejně známých výsledků fundraisingových kampaní vyplývá, že lidé v České republice jsou dnes již poměrně štědrým národem, ochotným finančně podporovat občanské aktivity:

- + normativní motivace: má se pomáhat (57 %);
- + familiární motivace: 21 % dárců mělo s organizací zkušenost (osobní nebo znají organizaci a věří jí apod.);
- + negativní motivace (5 %) – abych měl pokoj od toho, kdo mě žádá; dali všichni okolo apod.;
- + utilitární motivace (3 %) – daňová výhoda, lepší NNO než státu, mohlo by se mě to týkat, upomínkový předmět apod.

Základní metody individuálního fundraisingu

Jednotlivé metody se liší v prvé řadě tím, koho oslovujete a o jaký typ daru žádáte. Každá má také jiné nároky na personální kapacitu či počáteční investici. Některé jsou vhodné pro každou neziskovou organizaci, zatímco jiné pro svou náročnost vyžadují fungující fundraisingové oddělení o několika zaměstnancích.

Roli ve volbě metody také hraje, zda máme k dispozici konkrétní kontakt.

Máme konkrétní kontakt

- + Direct mail (e-mailové a dopisní rozesílky)
- + Komunitní fundraising (zapojování našeho okolí do fundraisingu tím, že ostatní budou vytipovávat nebo oslovovat potenciální dárce, na které mají osobní vazbu)
- + Internet a sociální sítě
- + Direct dialog (přímé oslovení, osobní schůzky; především pro oslovování potenciálně významnějších dárců a firem)

Nemáme konkrétní kontakt

- + Direct dialog (přímé oslovení, například na ulici; doporučeno jen velkým a známým organizacím)

+ Inserting (vkládání do časopisů, pro jejich předplatitele)

+ Internet a sociální sítě

Jestliže budete chtít zjistit více o těchto metodách, projděte si již zmíněnou publikaci *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Popis všech metod fundraisingu přesahuje možnosti tohoto textu.

Fundraisingový dopis

Hlavním nástrojem tzv. direct mailingu je fundraisingový dopis/e-mail. Možná je elektronická nebo papírová podoba. Níže uvádím doporučenou osnovu a zásady dobrého fundraisingového dopisu/e-mailu.

Zásady (nejen) fundraisingového dopisu

+ KISS – keep it short and simple

+ Poděkovat

+ Zajímavý předmět e-mailu

+ Méně je někdy více (řádky, informace) – max. 4 řádky na odstavec, krátké věty

+ Dobré načasování (v rámci roku i měsíce)

+ www.sofii.org

Osnova fundraisingového dopisu

1. Oslovení + připomenutí (jeho/její dřívější zapojení, dar apod.) + poděkování
2. Popis problému, proč chceme změnu
3. Jak to uděláme a co už jsme v minulosti zvládli
4. Jak nás podpořit (konkrétní návod, odkaz na dárcovskou stránku, konkrétní částky)
5. Motivace k daru (drobný dárek za vyšší dar)
6. Zeptejte se (umožněte jim položit otázku, když jim nebude něco jasné, dejte kontakt)
7. Podpis (mohou být podepsány i dvě osoby)
8. P. S. (zlidšťuje text, nějaký slogan, opět odkaz na dárcovskou stránku)

Kontrolní seznam otázek

Po sestavení textu ho dejte někomu nezúčastněnému přečíst a položte následující kontrolní otázky a podle odpovědí upravte tak, aby byl text dostatečně jasný, vzbuzoval přiměřené emoce a potenciálnímu dárci bylo jasné, na jaké pozitivní změně se může podílet:

+ Proč bych měl(a) dát na dané téma své peníze?

+ Co mě má v dopise přesvědčit, abych organizaci podpořil(a)?

+ Jakou změnu můj příspěvek způsobí?

+ Co se stane, když nic nepošlu?

+ Dokážu převyprávět přátelům, co jsem právě podpořil(a)?

+ Co nového jsem se dozvěděl(a)?

Firemní fundraising a fundraising zaměřený na významné dárce

Zde se zaměříme na to, jakým podkladem se vyzbrojit na schůzku s potenciálním významným dárce. Tomu přechází výběr potenciálního dárce a žádost o schůzku. Největší šanci máme u takového potenciálního dárce, který nás už zná (nás osobně nebo naši organizaci) nebo zná někoho, kdo nás může doporučit. Případně má nějaký společný zájem anebo tematickou/regionální spřízněnost s naší činností.

Představte si, že jdete na schůzku s majitelem středně velké firmy. Někteří z vás to už nejspíše mnohokrát zažili. Co s sebou? Jaké podklady si připravit? Zde, jako i mnohde jinde, platí: méně je více. Podle mých zkušeností je častou chybou mít za podklad rozsáhlou prezentaci nebo podrobné výroční zprávy. Obojí není na škodu na schůzku přibalit, když bude čas a nálada zabíhat do podrobností. Primární by měl ale být jednoduchý přehled na jednu A4:

+ na co konkrétně peníze potřebujete;

+ kolik už máte;

+ jak máte v plánu sehnat zbytek;

+ kolik může přispět ten, se kterým se setkáte;

+ jak se určitá finanční částka může konkrétně promítnout do vaší práce.

Teď budu zjednodušovat a vyjdu z jednoho nehezkého „předsudku“. Podnikatel nebo manažer v byznysu (u žen to platí též) je zvyklý na čísla a tabulky, v tom se rychle zorientuje a tomu rozumí. Proto před ním předlouze nemluvte o vaší práci, nedej bože vašim odborným slán-

gem. Prostě mu jednoduše představte co nejkonkrétnější projekt nebo službu a jeho hrubý rozpočet. Doplňte to informacemi o tom, kolik peněz už máte a jak plánujete sehnat zbytek. A když uvedete příklady, za kolik se dá co pořídit nebo udělat, je dárce váš.

Na schůzku běžte ideálně ve dvou (ještě lépe a vyjde-li to: muž a žena), jeden z vás může být fundraiser nebo fundraiserka a druhý by měl být buď šéf organizace, nebo vedoucí služby / koordinátor projektu. První bude umět mámit peníze, druhý dodá autenticitu nebo zodpoví všetečné dotazy.

Šablona/inspirace pro vytvoření takového podkladu je poslední částí tohoto textu a najdete ji na další stránce.

Projekt XY

Rozpočet projektu XY zahrnuje
pronájem prostor, energie
propagační materiály (jaké?)
materiál (uvést příklady)
mzdy realizátorů (výčet pozic)

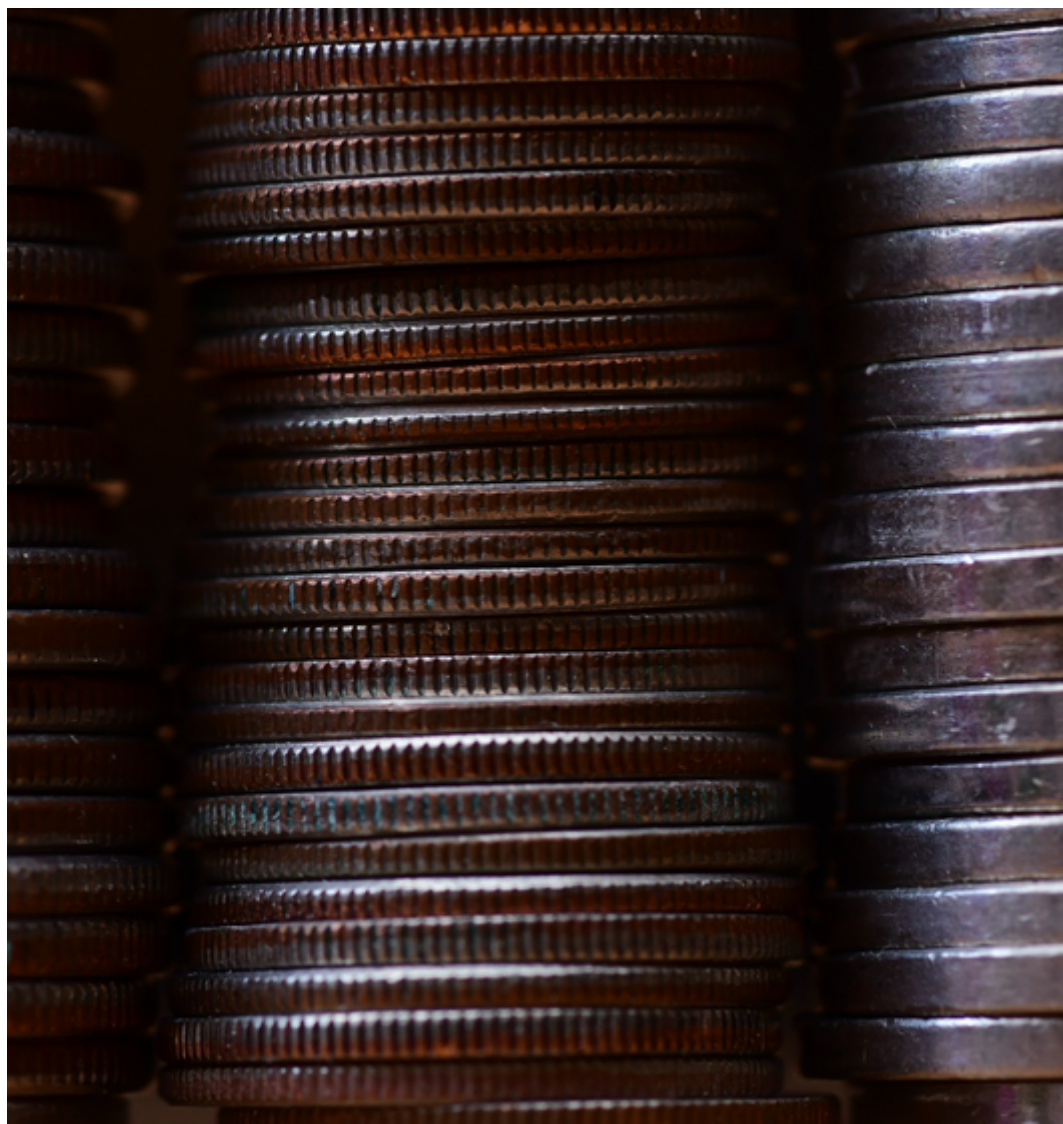
celkové náklady projektu	1 500 000 Kč
zajištěné finance z grantů a dotací	1 000 000 Kč
vlastní zdroje	100 000 Kč
zbývá zajistit	400 000 Kč

Jak plánujeme zajistit zbývajících 400 000 Kč?

výše daru	počet dárců	kumulativní částka	tip patronství
80 000 Kč	1	80 000 Kč	generální partner / patron
40 000 Kč	2	160 000 Kč	hlavní partner / patron
30 000 Kč	8	400 000 Kč	partner / patron

Jak konkrétně se finanční zapojení promítne v projektu XY?

20 000,- XY hodin práce terapeuta s klientem
30 000,- XY vysázených stromků
15 000,- XY hodin přednášek o hrozbě xenofobie na školách
35 000,- XY nakoupených vozíků pro zdravotně handicapované
80 000,- XY metrů čtverečních zrekonstruovaného domova pro týrané ženy



12

Pracovněprávní minimum

Ing. Pavla Štindlová

Zákon č. 262/2006
Sb., zákoník práce

Pavla vystudovala ekonomii a před tím, než zakotvila v Asociaci lesních MŠ jako finanční a projektová manažerka, sbírala zkušenosti v public relations, produkci, fundraisingu a finančním řízení v ziskovém i neziskovém sektoru. Zároveň působí také jako konzultantka pro lesní mateřské školy a kluby, pomáhá jim nastavovat a řídit udržitelné rozpočty a nastavovat nezbytné související procesy.

Dohoda o provedení práce

- + maximálně 300 hod./kalendářní rok;
- + musí být uzavřena písemně s uvedením doby trvání dohody, rozsahu práce;
- + mzda se vyplácí dle hodin (tj. výkazu práce nebo záznamů příchodů a odchodů);
- + za práci na dohodu musíte dostat alespoň minimální mzdu OSSZ, ZP se platí nad 10 000 Kč;
- + dohodu o provedení práce můžete během roku uzavřít s jakýmkoli počtem zaměstnavatelů. Pro každého smíte pracovat maximálně tři sta hodin za rok.

Dohoda o pracovní činnosti

- + max. 20 hodin týdně (poloviční úvazek);
- + musí být uzavřena písemně s uvedením sjednané práce, rozsahu pracovní doby, doby trvání dohody;
- + minimální výše mzdy viz DPP;
- + OSSZ, ZP se platí od 2500 Kč.

Pracovní poměr

- + musí být uzavřený písemně s uvedením druhu práce, místa výkonu práce, dne nástupu do práce, zkušební doby (max. 3 měsíce), trvání pracovního poměru, stanovené týdenní pracovní doby a dále:
- + jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele;
- + bližší označení druhu a místa výkonu práce;
- + údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené;
- + údaj o výpovědních dobách;
- + údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení;
- + údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu;

Minimální vs. zaručená mzda

- + minimální mzda – absolutně nejnižší cena práce bez ohledu na její složitost, druh, množství a kvalitu, kterou je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout; vztahuje se na všechny zaměstnance v pracovním a obdobném vztahu;
- + zaručená mzda – na rozdíl od minimální stanovuje nejnižší cenu práce s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce;
- + vzdělávání dětí předškolního věku patří do 5. skupiny s hodinovou výší mzdy 108,80 Kč, tj. 18 100 Kč/měsíc;
- + zaručená mzda je pouze pro pracovní poměr, na DPP a DPČ se nevztahuje;
- + do výše minimální, resp. zaručené mzdy se nezahrnují peníze za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Práce přesčas

- + práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu;
- + na příkaz nebo se souhlasem zaměstnavatele;
- + výjimečně;
- + max. 8 hod. týdně a zároveň 150 hod./rok, resp. 416 hod./rok při plném úvazku;
- + za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku nebo náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku;
- + mzdu lze stanovit rovnou s přihlédnutím k případné práci přesčas (musí být současně sjednán rozsah práce přesčas, k níž bylo při sjednání mzdy přihlédnuto; platí stejné limity).

Pracovní neschopnost

- + pouze z odváděného nemocenského pojištění;
- + první 3 dny jsou zdarma;
- + 4.–14. den nemoci platí zaměstnavatel (výpočet z prům. hrubého hodin. výdělku za poslední kal. čtvrtletí);
- + od 15. do 380. dne nemoci – nemocenskou vyplácí OSSZ.

Ošetřovné

- + pro zaměstnance, který nemůže pracovat z důvodu ošetřování nemocného člena domácnosti nebo péče o dítě mladší 10 let z důvodů uzavření škol. nebo dětského zařízení;
- + musí žít ve společné domácnosti, druhý člen domácnosti nesmí pobírat peněžitou pomoc v mateřství nebo rodičovský příspěvek (pokud tato druhá osoba není také nemocná);
- + podpůrní doba činí nejdéle 9 kalendářních dnů (u osamělého zaměstnance, který má alespoň jedno dítě ve věku do 16 let, které neukončilo školní docházku, činí tato doba 16 kalendářních dnů);
- + výše ošetřovného činí od prvního dne 60 % redukovaného denního vyměřovací základu (který se stanovuje stejně jako u nemocenské);
- + více **web** České správy sociálního zabezpečení.

Řádná dovolená

- + nárok vzniká po 60 odpracovaných dnech (1/12 roční ŘD za každých 21 odp. dní);
- + 4 týdny ročně (8 týdnů pedagogové);
- + počet dní dle prac. týdne, resp. výše úvazku;
- + náhrada mzdy se vypočítá z prům. kalend. čtvrt. předcházejícího.

Další specifika pracovního poměru

- + zaměstnavatel musí podat přihlášku na OSSZ, ZP;
- + zaměstnanec musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a případně potřebné periodické prohlídky (zdravotní způsobilost pro výkon práce);
- + práce učitele je zařazena do druhé kategorie (v současnosti povinná vstupní prohlídka a periodické každé 4 roky, od 50 let věku každé 2 roky; výstupní prohlídka na žádost některé ze stran);
- + více Vyhláška č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb.;
 - » prohlášení poplatníka (pouze u jednoho zaměstnavatele, uvádí nárok na slevy daně, každoročně podpis do cca poloviny února);
 - » zákonné pojištění odpovědnosti
 - » na úrazy a nemoci z povolání zaměstnanců;
 - » vzniká dnem uzavření 1. pracovněprávn. vztahu;
 - » čtvrtletní úhrada pojišťovně Kooperativa;
 - » vypočítává se z HM × sazba dle OKEČ (min. 100 Kč za čtvrtletí);
 - » cestovní náhrady, silniční daň:
 - » vyplácí se při pracovních cestách;
 - » náhrada nákladů za stravné, dopravné, PHM;
 - » stravné 72 Kč 5–12 hodin, 109 Kč 12–18 hodin, 171Kč nad 18 hodin;
 - » PHM u vlastního vozu + opotřebení;
 - » v případě používání auta musí být zaplacen silniční daň – při použití vozu poplatníkem daně z příjmů PO, FO.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

- + legislativou stanovená pravidla nebo opatření, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu;
- + povinné základní školení zaměstnanců ke konkrétní vykonávané práci:
 - » vstupní školení – musí proběhnout první den práce;
 - » další při změně druhu práce, technologie, prac. prostř.;
- + kdo provádí školení BOZP o právních a ostatních předpisech, není zákonem stanoveno. Školitele určí sám zaměstnavatel;
 - » zaměstnavatel je dále povinen určit obsah a četnost školení, způsob ověřování znalostí zaměstnanců (testy, prověrky) a vést patřičnou dokumentaci o provedených školeních BOZP; o zákon říká, že pokud to vyžaduje povaha a závažnost rizika, musí být školení opakováno v pravidelných lhůtách a termínech. Ty nejsou nikde stanoveny, takže četnost určuje zaměstnavatel a je pouze na jeho uvážení a hlavně zodpovědnosti, jaké termíny nastaví;
 - » vstupní školení BOZP lze provádět klasickou prezentační formou na pracovišti nebo modernějším a mnohem efektivnějším způsobem – on-line prostřednictvím e-learningu.

Ochrana osobních údajů

Od každého zaměstnance, resp. spolupracující osoby je třeba mít potřebné souhlasy s použitím osobních údajů dle Nařízení EU o ochraně osobních údajů (platnost od 25. 5. 2018) a příslušného adaptačního zákona (aktuální zohledňující GDPR bude schválen pravděpodobně nejdříve v červnu 2018). Ochranu osobních údajů zaměstnanců a spolupracujících osob je třeba mít zohledněnu v Záznamech o zpracování osobních údajů.

Kontrolu dodržování zákoníku práce provádí Státní úřad inspekce práce a oblastní inspekto-ráty, které jsou oprávněny:

- » kontrolovat u zaměstnavatelů dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů;
- » vyžadovat odstranění zjištěných nedostatků;
- » ukládat pokuty.

Spolupracující OSVČ a specifické znaky švarcsystému

OSVČ nesmí provádět tzv. **závislou práci** definovanou zákoníkem práce (§2 odst. 1) jako práci, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě (§2 odst. 2).

Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu (§3) (viz přehled základních pracovněprávních vztahů výše).

Pokud výkon práce splňuje současně všechny pojmové znaky závislé práce uvedené v §2 odst. 1 a fyzická osoba je vykonává za podmínek uvedených v §2 odst. 2, musí se vždy jednat o pracovněprávní vztah.

Výkon práce na základě smluv uzavřených podle obchodního, popř. občanského zákoníku není a priori vyloučen za předpokladu, že nenaplňuje znaky závislé práce. Nejčastěji se v této souvislosti jedná o smlouvu o obchodním zastoupení, mandátní smlouvu, smlouvu o zprostředkování, smlouvu o dílo, smlouvu o spolupráci. Pokud dodavatel prací používá své vlastní pracovní prostředky, nepodléhá pokynům objednatele práce ohledně pracovních postupů a pracovní doby, služby poskytuje tímto způsobem více organizacím atp., nenaplňuje znaky závislé práce a je možno ji vykonávat i v obchodněprávním nebo občanskoprávním smluvním vztahu.

Pokud OSVČ poskytuje služby totožné s náplní práce některého ze zaměstnanců, je to znakem chybného postupu, resp. švarcsystému.

Při posuzování konkrétního případu je nutno vycházet z podrobného posouzení charakteru práce, kterou konkrétní fyzická osoba pro druhou smluvní stranu vykonává. Rozhodující jsou (ne)přítomné znaky závislé práce.

Výše případných pokut:

- + do výše 100 tis. – na straně fyzické osoby / potenciálního zaměstnance;
- + 50 tis. – 5 mil. (FO), resp. 10 mil. Kč (PO) – na straně organizace / potenciálního zaměstnavatele.

Doporučené zdroje

Důrazně doporučuji čerpat z oficiálních zdrojů a vždy si zkontrolovat, k jakému termínu (datu) se údaje vztahují. U zákonů a dalších předpisů se vždy ujistěte, že čtete aktuální znění.

+ Ministerstvo práce a sociálních věcí: www.mpsv.cz (zejména výklad pojmů, aktuální předpisy je občas těžké najít);

+ **Česká správa sociálního zabezpečení;**

+ Aktualizovaná znění zákonů: www.business.center.cz a www.zakonyprolidi.cz.



13

Sebepéče v roli leadera

Alena Laláková

Alena je pedagožka, poradenská speciální pedagožka, rodinná terapeutka, mentorka a supervizorka ve vzdělávání, lektorka v oblasti vývojové psychologie, komunikačních dovedností, řízení týmů a speciálněpedagogických institucí. Zakladatelka a ředitelka organizace Jeden strom, z. ú., členka rady Asociace LMŠ. Zaměřuje se na práci s rodinami s výchovnými problémy či závislostním jednáním, s dětmi s poruchami autistického spektra, poruchami vývoje řeči a chování. Podporuje inkluzivní vzdělávání. Absolvovala pětiletý sebezkušenostní psychoterapeutický výcvik v integrativní skupinové psychoterapii, dvouletý výcvik psychosociálních dovedností a psychoterapeutický výcvik v rodinné integrativní terapii. Je absolventkou rekvalifikačního vzdělávacího cyklu Řízení neziskových organizací. V oblasti NNO je její specializací etika neziskového sektoru a učitelské profese. „Mám ráda hory, kolo, hudbu. Věřím v proaktivitu a sílu dětské fantazie, ze které si i v dospělosti stále mohu něco brát, a tak si vlastně pořád hrát.“

Úvod

Své sebezpečení, to, jak se vnímáme, hodnotíme, ovlivňuje kvalitu vztahů, do kterých vstupujeme. Od profesí, které jsou postaveny na interakcích jedinců, jako je tomu například u pedagogů, se očekává, že budou vstupovat do vzájemných vztahů empaticky. Může se však jednat o past, kdy pracovníci v pomáhajících profesích a oblasti vzdělávání pečují o druhé na úkor vlastních pocitů. Jak vyvážit péči o sebe a druhé, jak být v souladu sám se sebou, to jsou otázky, kterými se kurz sebezpečení zabývá.

1. Co ovlivňuje naše sebezpečení?

Je známou věcí, že psychický vývoj jedince ovlivňuje dědičnost i prostředí, ve kterém vyrůstá. Klíčovou roli tak zastává rodina. Ta vychovává a rozvíjí psychické funkce i celou osobnost. Deformita rodiny v sociální oblasti vede k deformitě jedince a vytváření jeho nezdravých copingových (sebezáchovných) rámců. Jazyk a komunikace v rodině jsou nejdůležitějším faktorem určujícím, jaké vztahy si člověk vybuduje a co se mu v životě přihodí.

Dánský psychoanalytik Eric Erikson vytvořil teorii 8 stádií teorie vývoje osobnosti. Každé stadium je popsáno v podobě psychologické krize, která obsahuje dva konfliktní póly. Každé stadium obsahuje možnosti růstu i prvky ohrožení, což vytváří **vnitřní konflikt**. Ohrožení při vývoji osobnosti spočívá v uhýbání člověka před patřičným řešením konfliktu. Pokud nebyl konflikt vyřešen, odchází dítě s **pocitem méněcennosti**, to oslabuje ego. Problém by měl být napraven, jinak duševní vývoj stagnuje.

8 stádií dle Eriksona

1. důvěra versus základní nedůvěra

+ ctnost: **naděje** – chápána jako podmínka, aby člověk zůstal naživu;

+ 0.–1. rok;

+ osoba, která pečuje o kojence, mu přináší zážitek důvěry pouze tehdy, když je její chování předvídatelné;

+ následně se učí kojeneček důvěřovat i sobě;

+ vytváří si účinné způsoby chování k různým nepříjemným událostem.

2. autonomie versus zahanbení a pochybnost

+ ctnost: **vůle**;

+ 1.–3. rok;

+ dítě se pouští do nových činností;

+ nebezpečí je v nedostatku nebo nadbytku zábran.

3. iniciativa versus vina

+ ctnost: **účelnost** – dítě může prostřednictvím hry naznačovat své budoucí aspirace;

+ 3.–6. rok;

+ dítě může prostřednictvím hry naznačovat své budoucí aspirace;

+ přílišná snaha o úspěch vyvolává pocity viny, hlavně když jsou přitom přehlíženy potřeby jiných lidí.

4. snaživost versus méněcennost

+ ctnost: **kompetence**;

+ 6.–12. rok;

+ dítě přechází od hry k produktivnějším činnostem, které vyžadují dovednosti;

+ úspěch vyvolává radost, neúspěch pocity méněcennosti.

5. identita versus zmatení rolí

+ ctnost: **věrnost** – zvolenému povolání či životní filozofii;

+ 12.–18. rok;

+ sjednocuje představy mladého člověka o sobě samém;

+ vědomí identity ega dává dospívajícímu důvěru, že jeho sebezpečení odpovídá tomu, jak ho vnímají druzí.

6. intimita versus izolace

+ ctnost: **láska**;

+ 18.–25. rok;

+ intimita je zdravé spojení vlastní identity s identitou druhého;

+ měla by obsahovat závazek a může být vyjádřena sexuálně;

+ může člověku pomoci vyjasnit si svou vlastní identitu prostřednictvím identifikace s druhým člověkem.

7. Generativita versus stagnace

+ ctnost: **pečování** – ochota konstruktivně přispět společnosti;

2. Stresové pozice

- + 25.–50. rok;
- + lidé se zapojují do společnosti, aby vytvářeli něco hodnotného – potomstvo, hmotné statky, umělecká díla či + tvůrčí myšlenky.

8. Integrita ega versus zoufalství

- + ctnost: **moudrost**;
- + po 50. roce;
- + člověk by měl být schopen ohlédnout se na celý svůj život s pocitem dobře vykonaného díla a osobního naplnění;
- + „Zdravé děti se nebudou bát života, pokud jejich rodiče budou mít dostatek integrity, aby se nebáli smrti.“

Základním principem kongruence (být v souladu sám se sebou) je návrat ke konfliktům a jejich vyřešení v rámci jednotlivých stádií vývoje osobnosti.

V rámci sebepečce se tak snažíme přiblížit ideálu **kongruence**.

Vliv rodiny formuje naše **hodnoty, představy, předpoklady a komunikační styl**.

Hodnoty

Naše hodnoty jsou založeny na našich názorech.

Je to naše víra v to, co je morálně správné, skutečně důležité nebo co je pravda.

Představy

Lidé se mohou na stejný zážitek dívat zcela odlišně.

Rozdílné představy vznikají tak, že každou situaci, kterou vidíme nebo slyšíme, přenášíme do své mysli, která je na základě našich hodnot nějak formuje.

Předpoklady

Předpokládáme nebo vyvozujeme si závěry o jiných na základě věcí, ve které sami věříme nebo je očekáváme (předpojatosti, předsudky, stereotypy, podezření).

Komunikační styly

Každý člověk má svůj komunikační styl.

Tón hlasu, intonace, postoj těla, slovní zásoba, vliv rodinného komunikačního schématu aj., to jsou vše faktory, které u každého člověka vytvářejí jeho komunikační styl.

Naše hodnoty, představy, předpoklady a komunikační styl se propojují ve způsobech, jak čelíme stresovým situacím.

Virginie Satirová, významná představitelka americké humanistické psychologie a rodinné terapie, popsala 4 modely, které se objevují v reakci na stres a jsou spojené s **pocitem snížené sebeúcty**.

Tyto univerzální modely využívají lidé, aby se vyhnuli hrozbě odmítnutí.

Usmířování

Usmířit se, aby se druhý nerozčílil.

V symbolické rovině: „Cítím se jako nula, bez tebe jsem bezcenný.“

Tělesně jsem bezmocný, schoulený.

Verbálně s mnohým souhlasím.

Obviňování

Obvinít, aby mě druhý považoval za silného.

V symbolické rovině: „Jsem opuštěný a neúspěšný.“

Tělesně jsem tady pánem já!

Verbálně s většinou nesouhlasím.

Vypočítávání

Stavět se k hrozbě, jako by byla neškodná, schovávat vlastní sebehodnocení za velká slova a intelektuální pojmy.

V symbolické rovině: „Jsem zranitelný.“

Tělesně jsem klidný, chladný, soustředěný.

Verbálně jsem racionální, příliš rozumný.

Rušení

Ignorovat hrozbu a chovat se, jako by neexistovala.

V symbolické rovině: „Nikdo nemá zájem, není tu pro mě místo.“

Tělesně odcházím, odkláním se, nesoustředím se.

Verbálně – nepřiměřený.

Člověk s pochybnostmi o vlastní hodnotě snadno přijme reakce druhých lidí jako určující. Tím se snižuje jeho vlastní sebeúcta. Důležité je uvědomit si, že „mluvíme celí“.

3. Syndrom vyhoření

Rozpor mezi vnitřním pocitem (skutečný zájem) a vnějším postojem vytváří neporozumění.

Neporozumění pak prostupuje všechny interakce, do kterých vstupujeme, což z dlouhodobého hlediska vyčerpává, unavuje a vytváří prostor pro frustraci. Cesta k syndromu vyhoření nebo psychosomatickým problémům je na světě.

Syndrom vyhoření (angl. **burnout syndrome**) se projevuje v psychickém prožívání (emoce, postoje), vztazích a tělesné rovině.

Syndrom vyhoření tvoří několik společných znaků:

Je to psychický stav, projevuje se vyčerpáním nebo ztrátou zájmu, vyskytuje se především u profesí, které jsou postaveny na kontaktu s lidmi a jejich hodnocení, tvoří ho mnoho symptomů především v oblasti psychické a částečně i fyzické a sociální, všechny složky vycházejí z chronického stresu.

Psychické příznaky:

- + ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti;
- + nechut, lhostejnost k práci;
- + negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu;
- + únik do fantazie;
- + potíže se soustředěním, zapomínání;
- + sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost;
- + pocit nedostatku uznání.

Vztahy s lidmi:

- + ubývá angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům;
- + omezení kontaktů s klienty na nejmenší možnou mez;
- + cynický nebo lhostejný přístup ke klientům;
- + omezení kontaktů s kolegy;
- + přibývání konfliktů v oblasti soukromí;
- + nedostatečná příprava k výkonu práce, dlouhodobě nízká výkonnost;

Tělesné příznaky:

- + poruchy spánku, ztráta chuti k jídlu, náchylnost k nemocím, potíže v oblasti srdeční činnosti, dýchání nebo zažívání;
- + rychlá unavitelnost, vyčerpanost;
- + svalové napětí, vysoký krevní tlak.

Vyhoření je důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, mezi ideály a skutečností.

Samotné vyhoření je výsledek dlouhého pozvolného procesu, který má následující fáze:

- + **0. fáze**, předfáze: jedinec pracuje co nejlépe, snaží se, přesto má pocit, že požadavkům není možné dostát a jeho snaha není dostatečně ohodnocena, tato fáze představuje jakési podhoubí pro vznik syndromu vyhoření;
- + **1. fáze**: pocit, že jedinec nic nestíhá, jeho práce začíná ztrácet systém;
- + **2. fáze**: vyskytují se symptomy neurozy (např. úzkost) spolu s pocitem, že jedinec stále musí něco dělat, přičemž výsledkem je chaotické jednání;
- + **3. fáze**: pocit, že „něco uděláno být musí“, mizí a nahrazuje ho opačný pocit – že se nemusí nic; pouhá přítomnost druhých lidí jedince dráždí, přidružuje se ztráta veškerého nadšení a zájmu, převládá únava, zklamání a vyčerpání.

4. Prevence a léčba syndromu vyhoření

Při prevenci vyhoření je důležitý vlastní postoj člověka k sobě samotnému a práci. Co formuje naše sebepojetí a jak se přiblížit souladu sama se sebou, je uvedeno v odstavci I.

Kongruence je cestou k prevenci vyhoření. Jak na ni?

Pokud se nám cyklicky do života vrací obtíže v podobě neschopnosti mít se rád, umět se ocenit, nastavovat zdravé hranice ve vztazích, být závislý na hodnocení druhých aj., je vhodné vyhledat psychoterapeutickou pomoc. Každý může v rámci svých opakujících se obtíží využít příslušný psychoterapeutický směr (satiterapie, biosyntéza, gestalt terapie, rodinná terapie, psychoanalýza aj.), tzv. přímo „na tělo“. Vyřešit vnitřní konflikty a přijmout sebe sama je cestou, která může v rámci sebepěče zabránit vzniku syndromu vyhoření a vyladit vztahy, do kterých člověk vstupuje.

V práci má být samozřejmě pocítován smysl, ale neměla by být jediným cílem, smyslem a zájmem v životě člověka. Důležitá je sociální opora (společenská podpora) osoby, které hrozí vyhoření, jejímiž hlavními zdroji jsou: funkční rodina, kolegové v zaměstnání, přátelé, zájmy a celkově trávení volného času včetně aktivního i pasivního odpočinku (zábavy). Při léčbě vyhoření se také využívají psychologické (především psychoterapeutické) přístupy (zejména přeučení k smysluplnějšímu postoji k práci – jak v domácnosti, tak v zaměstnání), především existenciální psychoterapie, transformační systemická terapie a logoterapie. Je vždy ale vhodné zaměřit se i na hlubší změnu, která se zabývá vnitřním sebepojetím. Pokud se nám podaří změnit vnitřní sebepojetí, nebývá obvykle problém vymezit si svůj ochranný prostor a najít „čas“ sám pro sebe. Vypisovat nabídku aktivit, které pomohou smysluplně trávit osobní čas, nemá smysl, neboť každý si volí svou vlastní cestu. Obecně se však dá napsat, že kvalitní vztahy, osobní aktivity mimo práci (koníčky) a čas rozdělený mezi práci a osobní život, možnost pravidelné supervize nebo mentoringu v rámci profese jsou vhodnou cestou k vlastní sebepéči.

Doporučená literatura:

- Trapková, L. – Chvála, V. *Rodinná terapie psychosomatických poruch (Rodina jako sociální děloha)*. Praha, Portál, 2009
Satirová, V. *Kniha o rodině*. Praha, 1994
Banmen, J. *Model růstu (za hranice rodinné terapie)*. Praha, Martinus, 2005
Stock, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha, Grada, 2010



14

johaniso@fss.muni.cz

Ekologická a alternativní ekonomie

RNDr. Naděžda Johanisová, Ph.D

Česká ekologická ekonomka, environmentalistka a vysokoškolská pedagožka. Řadí se k tuzemským kritikům stávajícího modelu ekonomie; s nadsázkou se označuje za „ekonomickou disidentku“. Domnívá se, že současný ekonomický systém (založený na prosazování stálého ekonomického růstu a tzv. volného obchodu a na dluhové ekonomice) je dlouhodobě neudržitelný a jeho fungování je hlavní příčinou současné ekologické krize, která se projevuje mj. masovým vymíráním biologických druhů a klimatickou změnou. Působila v jižních Čechách, od počátku dvacátého prvního století v Brně.

Úvod

Seminář je zaměřen na kritiku středoproudé ekonomie a tzv. ekonomických alternativ v českém i světovém kontextu. Vycházím z předpokladu, že ekonomie středního proudu jako obor, který usiluje o uchopení komplexních interakcí ve společnosti a mezi přírodou a společností prostřednictvím zjednodušujících předpokladů, pozitivistického přístupu a matematických modelů, je nebezpečná pro přírodu i lidské komunity. V rámci semináře jsme se seznámili se základními kritikami myšlení ekonomie středního proudu a s některými ekonomickými přístupy, vycházejícími z demokratických rozhodovacích procesů, vztahu k místu, částečně netržních přístupů a tzv. trojitého zisku (finančního, environmentálního a společenského). Hovořili jsme i o strategiích přežití skupin a organizací, které nechtějí spadnout do módu běžné firmy, ale přesto chtějí fungovat a být finančně udržitelné, a o cílech přítomných organizací, zejména o těch, které přesahují vzdělávací dimenzi. Účastníci navíc elektronicky obdrželi text: *Johanisová, N., 2013: Alternativní ekonomické systémy v souvislostech, str. 38–63 v: Gallayová, Z. a kol: Súčasná spoločnosť – výzvy a vízie, Sokratov Inštitut a Technická univerzita vo Zvoleně*, který uvedenou problematiku shrnuje podrobněji.

Svět podle ekonomie

(Listy č. 2, str. 73–77) Článek měli účastníci k dispozici v předstihu a diskutovali nad ním v malých skupinkách, poté následovala společná diskuze. Text shrnuje některé kritiky středoproudé ekonomie, tedy ekonomické teorie hlavního proudu, která se objevuje v ekonomických učebnicích. Vychází z myšlení Fritjofa Capry, Hermana Dalyho a dalších autorů, v závěru naznačuje některé praktické alternativy oproti běžné firmě. Kritizuje také jednorozměrný pohled na lidskou povahu, z něhož vycházejí ekonomické teorie: Člověk je ve středoproudé ekonomii chápán jako individualizovaný jedinec, který se rozhoduje vždy racionálně, přičemž racionalita je ztotožňována s maximalizací vlastního užitku (tzv. *homo economicus*). V diskuzi jsme hovořili o tom, že toto pojetí člověka vychází z osvícenské filozofie utilitarismu a má mnoho nedostatků. Existují i jiné etiky, které kladou větší důraz na provázanost člověka s přírodou a s dalšími lidskými komunitami, mezi nimi třeba etika Mahátmy Gándhího (zdůrazňuje vazbu na minulost, komunitu a přírodu, na kterých člověk závisí a vůči nimž má dluh, který musí splácet). Další modernější etickou filozofií je etika péče, viz např. knihu Virginie Held: *Ethics of care*. Ta klade důraz na provázanost jednotlivce s rodinou, klanem, skupinou, v níž tráví čas a k níž má určité závazky. Nemůže tedy většinou rozhodovat jen s cílem vlastního užitku. V diskuzi jsme zmínili i tzv. performativitu, resp. fenomén sebenaplňujícího proroctví: Pokud se dost dlouho lidem říká, že jsou taková a maková, do určité míry se takovými stávají. I proto je důležité odporovat jednorozměrnému modelu člověka, jak ho prezentuje středoproudá ekonomie.

Svatá trojice neo-klasické ekonomie

Formou brainstormingu jsme hledali prvky „svaté trojice neoklasické ekonomie“, tedy dogmat, z nichž ekonomie vychází a na nichž stojí její modely i doporučení ve sféře veřejných politik. Mj. jsme kritizovali všudypřítomný koncept „efektivity“, považovaný bez velké přemýšlení vždy za dobrou věc. „Efektivita“ hovoří o cíli minimalizace vstupů a maximalizace výstupů, přičemž se nehovoří o tom, o jaké vstupy a výstupy se jedná a zda zaměření na jednu „efektivitu“ nepoškodí jiné „efektivity“, které mají jiné cíle. Měření v penězích navíc neodráží skutečnou hodnotu daných aktivit. Dále jsme se zaměřili na kritickou analýzu některých předpokladů, z nichž (kromě modelu *homo economicus*) vychází středoproudá ekonomie, především předpokladu všeobecné příznivosti kontinuálního agregátního ekonomického růstu, dále předpokladu volného obchodu (kritika hypotézy tzv. komparativní výhody) a tzv. dokonale konkurenčního trhu, který je úzce svázan s teorií všeobecné rovnováhy. Mluvili jsme o tom, že dokonalý trh ve skutečnosti neexistuje. Např. korporace neplatí plné náklady své činnosti (škody na přírodě apod.), nýbrž je externalizují – zaplatí je někdo jiný, někdy jindy, často je „zaplatí“ sama příroda. Produkují tzv. negativní externality. Dotkli jsem se stručně i způsobu, jakým přicházejí peníze do oběhu (multiplikovaná expanze depozit, problém úroku) a souvislosti dluhové ekonomiky s ostatními prvky „svaté trojice“. Pracovali jsme s diagramem, zdůrazňujícím schematicky „svatou trojici neoklasické ekonomie“, resp. jednu z jejích možných podob – růst, volný obchod a dokonale konkurenční trh –, a s dvousektorovým diagramem (firma/domácnost), kde jsme zdůraznili absenci aktivit, jako je samozásobitelství, domácí péče a „služby a statky“, které nám poskytuje (zdarma) příroda, v hledáčku středoproudé ekonomie.

Co je ekonomika, jiné ekonomiky

V kritických sociálních vědách, speciálně v politické ekologii, se hovoří o tom, že pokud chceme společenskou situaci změnit, potřebujeme „sekeru“ (kritické myšlení a dekonstrukce stávajících ideologií – viz předchozí blok, zaměřený na kritickou analýzu centrálních dogmat středoproudé ekonomie) –, ale také „semínka“: alternativy ke stávajícímu stavu, které mohou jak ideologii, tak praxi postupně měnit k žádoucímu stavu.

Proto jsme se nejprve pokusili společně definovat pojem „ekonomika“, přičemž jsme sem zařadili i aktivity, které uspokojují (často základní a významné) lidské potřeby, ale jsou (středoproudou) ekonomii ignorovány, a zčásti i proto společností podceňovány. Do ekonomiky jsme proto zařadili i aktivity spolků, družstev, obcí, ale i vzájemnou péči a sdílení v sousedství i v domácnostech a také samozásobitelské aktivity tradičních komunit, které často úspěšně fungují v nepeněžní ekonomice, ale jejich aktivity se nepromítají do HDP a jsou tedy „neviditelné“.

Rozlišili jsme pak běžnou soukromou firmu, která poskytuje službu nebo zboží klientovi, od projektů tzv. sociální solidární ekonomiky, resp. komunitní ekonomiky, kde jsou cíle komplexnější a zahrnují tzv. trojí nebo vícečetný „zisk“: nejen finanční, ale i sociální, ekologický apod. Jako příklad jsme uvedli prvorepublikové kampeličky (viz též knihu Ladislava Feierabenda Zemědělské družstevnictví do roku 1952): fungovaly na venkově, převážně s využitím práce dobrovolníků, a členy byli prakticky všichni občané dané obce či farnosti. Kdo měl peněz více, tak je do kampeličky vložil a dostával úrok, kdo potřeboval úvěr, peníze si půjčil a platil úrok. Díky nízkým nákladům byly i úroky z úvěrů poměrně nízké. Oproti modelu středoproudé ekonomie, kde firma prodává produkty klientům, přičemž cílem je maximalizace fin. zisku na straně jedné a osobního užítku na straně druhé, vidíme zde spíše skupinu lidí, která pečuje o společný projekt, jehož cílem je dlouhodobý prospěch celé komunity. Kampeličky z vydělaných peněz (rozdíl mezi úrokem z úvěrů, který byl vyšší, a úrokem pro stádatelce) financovaly např. obecní váhu, výsadbu stromů či úvěr na stavbu místní školy. Obecněji zde vidíme, kromě trojího zisku, některé další principy, které jsou charakteristické pro tzv. ekonomické alternativy (sociální solidární ekonomiku / komunitní ekonomiku) – vazbu na místní komunitu, snahu vrátit zisk těm, kdo ho umožnili, včetně přírody, a např. v případě družstev, jako byly kampeličky, také snahu o ekonomickou demokracii (jeden člen – jeden hlas, strop na členské podíly) a princip tzv. nedělitelného podílu – bohatství, které družstvo nashromáždilo (pozemky, budovy, další prostředky) se nerozprodávají, nýbrž jsou vnímány jako dědictví, které je třeba předat současným a budoucím členům družstva. Zde se už blížíme konceptu „commons“/občina, kdy je nějaké bohatství (intelektuální, fyzické, prostory, výrobní prostředky, finance, ekosystém apod.) chápáno jako společné a nedělitelné, přičemž daná skupina o tuto občinu pečuje v zájmu budoucích generací. Radikální hnutí odmítající současnou ekonomiku má jako své heslo: „Ani stát, ani trh, ale *commons*“. Nejobecnější cíl takových „ekonomických alternativ, commons“, či jak je chceme nazvat, je vzkvétání života. Nikoliv tedy maximalizace vlastního užítku či fin. zisku firmy.

Strategie přežití v současném tržním prostoru při zachování „jinakosti“

Hovořili jsme o napětí mezi dvěma póly: Na jedné straně se organizace, jako jsou LMŠ, snaží být jiné nežli běžný podnik – např. jim jde o inkluzi všech dětí, i těch z nepříliš bohatých rodin, snaží se vytvářet dlouhodobé vztahy k místu a ke komunitě a obecněji neřídít se pouze tržními principy. Řadí se tím do jisté míry také k „ekonomickým alternativám“. Na druhé straně musejí nějak finančně přežít a platit svým pracovníkům důstojné mzdy. Tyto cíle jdou proti sobě. Jak z toho ven?

Organizace mohou usilovat o tzv. **netržní kapitály**, resp. začít více fungovat v rámci tzv. ekonomiky daru. Netržní kapitál je nějaký kapitál (v ekonomickém smyslu, tedy tzv. výrobní prostředek), který je poskytnut ne nutně zadarmo, ale za tzv. netržní cenu, tedy za cenu, která nedosahuje ceny na trhu. Např.: Obecní úřad poskytne prostory zdarma nebo za nižší cenu, než je tržní cena. Může se jednat i o práci (dobrovolníci, členové pracují zadarmo), o znalosti/know-how (rodič jednoho z dětí poskytne zdarma právní poradenství), o finance (dotace, bezúroč. půjčka) apod. Vzhledem k tomu, že organizace, jako jsou LMŠ, neprodukují negativní, ale pozitivní externality (např. benefity pro místní komunitu, které nejsou zaplacené), je v pořádku, když jsou podporovány netržními kapitály. Nemusejí cítit, že za každou cenu musejí operovat v tržním prostředí (které stejně ve svém čistém stavu neexistuje – je to jen ideologický konstrukt). Netržní (resp. nepeněžní) kapitál může být i vyaněnění se z tržního prostředí a potřeby peněz s tím, že si něco vyrobíme, opravíme či vypěstujeme sami. Další možností jsou křížové dotace. Organizace mohou vydělávat na něčem, co má tržní potenciál, a takto získané prostředky pak investovat do aktivit, které považují za smyslupné, ale

pro které není trh, resp. např. cílová skupina, i když určitou službu potřebuje, není schopná za ni zaplatit. Např. rodiče mohou platit jedni víc (ti, kdo si to mohou dovolit) a druzí méně (ti, kdo jsou v tíživé situaci), než činí základní členský příspěvek, resp. platba za péči o dítě ve školce.

Důležité je **sdužování** za účelem vzájemné podpory a prosazování vlastních zájmů. V ČR dlouho panovala nedůvěra ke sdužování, protože tu dříve byla tzv. Národní fronta, jejímž členem musely všechny spolky povinně být a která za ně mluvila bez konzultace s nimi. Asociace LMŠ je velmi důležitá, protože může jednat jménem školek, odmítat třeba špatnou legislativu. Střežové organizace také mohou pro své členy získávat dotace, zajišťovat právní a jiné poradenství a školení. Mohou i operovat bezúročným zápůjčním fondem pro své členy, financovaným z dotací či členských příspěvků, který může poskytovat např. překlenovací úvěr či úvěr na vybavení. Na místní úrovni je důležitá síť přátel LMŠ, zejména rodiče a jejich přátelé, kteří by měli ideálně školku chápat ne jako firmu, která jim poskytuje službu, ale jako o commons/občinu, o kterou je třeba společně pečovat v zájmu současných a budoucích dětí a tím celé komunity. Osvobozují se tak z tržní mentality a přecházejí na ekonomiku daru.

Sítování s podobnými subjekty je také velmi důležité, buď v místě, nebo celostátně či regionálně. Např. se může jednat o spolupráci se střežovou organizací komunitních škol, Centry ekologické výchovy a dalšími subjekty, s nimiž mají LMŠ podobné zájmy. Může se jednat i o sítování ekonomické/obchodní, kdy školky spolupracují s dalšími subjekty „jiných“ ekonomik i z hlediska zásobování apod.: Školka může vstoupit do projektu komunitou podporovaného zemědělství, nakoupit věci z chráněné dílny, kupovat pečivo u místního malého pekaře apod. Tím pomáhá vytvářet síť jiné, spravedlivější a ekologičtější ekonomiky.

Solidární
ekonomika
– situace
v ČR

Po kratším teoretickém úvodu jsem v tomto bloku představila některé podoby sociální solidární ekonomiky, které u nás fungují, ale často nejsou chápány jako součást ekonomiky, protože nemají běžné organizační formy, které si s „ekonomikou“ spojujeme. Naopak mají některé rysy, které je řadí do ekonomiky někdy označované jako „alternativní“, „sociální“, „solidární“ či jako „heterodoxní ekonomické iniciativy“. Výše jsme je označili jako „ekonomické alternativy“. Seznámili jsme se např. s Lesním družstvem v Přídoří u Českého Krumlova, s obecní prodejnou v Neslovicích u Brna či se spolkem Roztoč v Roztokách u Prahy. Přednáška doplněná fotografiemi vycházela z našeho výzkumného projektu na FSS MU v letech 2014–2016 a snažila se ukázat některé nosné formy pro „jinou“ ekonomiku u nás do budoucna: lokální potravinové iniciativy, církve, obce, družstva a spolky.

Práce ve
skupinách
a prezentace
skupin:

Co je cílem naší lesní mateřské školy, proč to děláme?

Na závěr účastnice diskutovaly ve skupinkách o tom, co je vlastně cílem jejich LMŠ, proč tuto činnost koordinují a podporují. Zda mají nějaké cíle ve sféře environmentální, sociální, zda něco vracejí místní komunitě.



15

www.tomashajzler.com

Jak vybudovat svobodnou firmu?

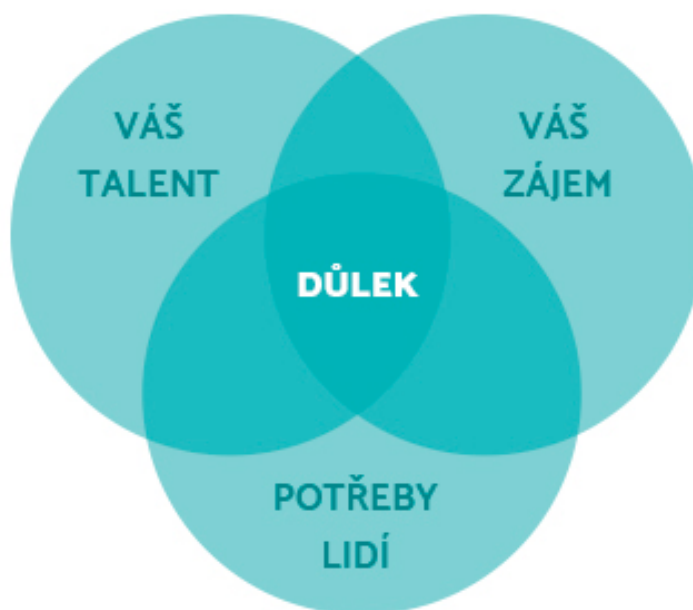
Tomáš Hajzler

Do osmnácti žil relativně poklidným životem obyvatele malého východočeského městečka. Pak se několik let toulal po světě, aby to po návratu zkusil daleko dotáhnout. Dotáhl to až k syndromu vyhoření. Proto „přehodil výhybku“ a začal se věnovat tématu nové práce a prospěšnosti podnikání.

Dnes vydává knihy, píše, přednáší, vyhledává a propojuje firmy, které kladou vyšší smysl nad vydělávání. Jako dobrovolník pomáhá v základní škole svých dětí. Spoluzaložil KPZ-ku - skupinu alternativního zajišťování potravin. Jeho velkým zájmem je budování decentralizovaných, soběstačných společenství.

Proč a jak si vytvořit práci, která bude stát na vašich přednostech

Končí jedna epocha přístupu k práci. Na této planetě nebylo nikdy v historii tolik lidí, kteří usilují o stále se zmenšující počet pracovních míst. Hranice jsou otevřené (a světové korporace tlačí na ještě větší otevřenost). Naše schopnost nahradit lidskou práci technologiemi nepřestává udivovat. Otevírají se nůžky mezi bohatými a zbytkem stále chudších. Korpokratické vystrádání demokracii. Do toho se mění klima, dochází voda a lidé se dávají do pohybu. K práci a celkově k životu je třeba začít přistupovat zcela jinak. Práci je třeba stavět na **důlku**, tj. na průniku toho, v čem jste opravdu dobří, co vás naplňuje a co je pro druhé prospěšné. Stále důležitější roli bude hrát komunita a nepeněžní formy ekonomiky. Teplých místeček, které si najdete na základě vyšperkovaného životopisu, ubývá. Práci bude třeba si vytvořit, ne ji najít. Bude vyžadovat zcela jiné dovednosti než ty, na které nás připravili ve škole. Bude nutné, aby se znovu stala opravdovou službou, tj. aby vás těšila a druhým prospívala.



Skokový manifest

Začínáme tvrzením, že Evropa a s ní i většina světa se ocitla v nehlubší krizi naší moderní historie. Není to krize politická nebo finanční. Je to krize ekologická a sociální, která se dotýká, anebo brzo dotkne, každého z nás.

Do ovzduší momentálně vypouštíme takové množství CO₂, které způsobí oteplení o 4–6 °C. To znamená, že část území zmizí pod vodou, někde budou teploty tak vysoké, že tam lidský život nebude možný, a na zbytku území bude klima stále nestálější.

V roce 2016 byste potřebovali kloubový autobus, abyste v něm svezli 85 lidí, kteří v tu dobu vlastnili tolik, kolik polovina nejchudších na této planetě. V lednu 2017 stačila už jenom dávka – polovina bohatství planety byla v rukou pouhých osmi lidí. Čím větší nerovnost, tím horší kvalita života pro většinu.

Oba aspekty krize přispívají k tomu, že se stále větší počet lidí propadá do chudoby a životní nejistoty. Mnozí se vydávají hledat nový domov, čímž napětí ještě zvyšují. Důsledkem je růst populismu, odvádění pozornosti od skutečných problémů a zjednodušená řešení typu: „Oni za to můžou, pusťte nás na ně.“

A přitom žijeme v době a části světa, kde bychom mnohým negativním jevům mohli zabránit – kdybychom dostatečně chtěli. Mohli bychom velmi snadno fungovat ze 100 % na obnovitelnou energii. Mohli bychom mít jednotlivá místa propojená hustou sítí veřejné, frekventované a cenově dostupné dopravy. Mohli bychom mít dostatek práce, která by lidi naplňovala, druhým sloužila a která by také eliminovala genderovou, rasovou, národnostní a jakoukoli jinou nerovnost. Mohli bychom z toho nejdůležitějšího – z péče o planetu, na níž žijeme, a z péče jeden o druhého – udělat nejrychleji rostoucí oblasti naší ekonomiky. Mohli bychom vytvořit takové prostředí, v němž by mnohem více lidí než dnes mohlo získat dobře placenou práci a přitom pracovat méně času tak, aby mělo více prostoru pro své blízké i na to, aby se

Nový ekonomický model

zapojilo aktivně do života svých sousedských komunit. Mohli bychom..., ale potřebujeme začít konat. Proč? Víme, že čas na tuto velkou změnu se dramaticky krátí. Klimatictí vědci nás upozorňují na to, že máme zhruba dekádu na to, abychom zastavili katastrofické důsledky globálního oteplování. To znamená, že malé kroky nás tam už nedostanou. Proto se tento manifest jmenuje skokový.

Potřebujeme zcela nový – decentralizovaný ekonomický model, který už nebude vysávat hodnotu z jednotlivých míst a zisk kumulovat na několika málo účtech neznámo kde. Je třeba místo toho budovat infrastrukturu, která povede k propojování lidí a k ekonomice, kde může fungovat jeden s druhým bez anonymních korporátních, státních a jiných prostředníků. HDP jako měřítko blahobytu již dávno zastaral. Měří vše, jen ne to, na čem v životě opravdu záleží. Potřebujeme urgentně přejít na nové metriky.

HDP jako měřítko blahobytu již dávno zastaral. Měří vše, jen ne to, na čem v životě opravdu záleží. Potřebujeme urgentně přejít na nové metriky.

Dobrý život

Aby to bylo možné, je nutné začít osvětu o tom, co je smyslem života a jak žít dobrý život. Je třeba rozlišit krátkodobé, povrchní radovánky od dlouhodobé a hluboké radosti. Je nutné vyvrátit marketingový mýtus, že štěstí je absence překážek a maximalizace radovánek. Není! Člověk se jako společenská bytost cítí nejnapijněji, když se může ztratit v tvůrčí činnosti s lidmi, se kterými si jsou vzájemně blízcí. Štěstí je radost každého člověka, která nepřináší druhým smutek. To ostatní je sobectví, které člověka nikdy dlouhodobě nenaplní.

Nové formy organizace

Kromě soukromých, na zisk zaměřených a centralizovaných státních podniků je třeba začít podporovat i jiné formy vlastnictví a organizace – ty, které existují proto, aby řešily konkrétní problémy konkrétních lidí, fungují demokraticky, stavějí na podpoře svých komunit, platí důstojné mzdy, a hlavně investují své příjmy zpátky do míst, ve kterých působí. Musí začít platit i to, že pokud něco nechcete na své zahradě, nemělo by to být na ničí zahradě. Jinými slovy, je třeba začít vnímat potřeby všech, které podnikání ovlivňuje. Do podnikání se musí vrátit služba a slušnost.

Trh neumí vyřešit všechno

Je třeba šířit osvětu i o tom, že náš současný ekonomický model je součástí ideologického projektu s názvem neoliberalismus, který tvrdí, že trh je vždy správně a jakékoli zásahy státu a regulace jsou špatné; co je soukromé, je dobré, a co je veřejné, je špatné. Jde o extrémní formu kapitalismu, která se ve světě rozšířila v 80. letech za vlády Margaret Thatcherové a Ronalda Reagana a v Česku během éry Václava Klause. „Trh“ nezná morálku nebo ohleduplnost. Proto je třeba přejít k ekonomickému modelu, který umožní decentralizované, tj. spravedlivější a ohleduplnější fungování jednoho s druhým. V žádném případě se ale nejedná o komunismus.

Závislost na zisku

Na osvětě je nutné zapracovat i v tom, že podnikat jenom pro zisk je pro společnost stejně toxické jako neregulované kouření nebo neřízená konzumace heroinu. Neurověda nás informuje o tom, že závislost na moci a penězích má na mozek úplně stejný, dlouhodobě devastující vliv.

Toxické chování byznysu

Je též třeba se důsledně postavit predátorskému chování byznysu jako jsou využívání skulin v legislativě, chytáky ve smlouvách, vyhýbání se placení daní, prodej šmejdů nebo nedůstojné pracovní podmínky. Stejně tak je třeba začít razantně regulovat toxické či potenciálně toxické produkty a služby, včetně manipulativní reklamy. Je třeba se postavit armádě lobistů, kteří upravují zákony ve prospěch velkého byznysu. Je nezbytné zastavit politiku otočných dveří, kdy lidé z velkého byznysu přicházejí do politiky a potom zase zpět proto, aby upravili legislativu či jinak pomohli svému podnikání. Je nutné zásadně omezit i financování politických stran ze strany velkého byznysu.

Rodina

Je třeba si připomínat, že o tom, jaký prožijeme život, se rozhoduje v dětství. Na výchovu zdravého a šťastného dítěte jsou třeba minimálně tři dospělí. Proto je nutné začít

podporovat sousedské komunity tak, aby lidé mohli znovu začít žít tam, kde většina dnes pouze bydlí. Je třeba dbát na dostatek veřejných prostor (venkovních i vnitřních), aktivní podporu občanských spolků a, po vzoru měst, jako je například Vídeň, na dostatek dostupného nájemního bydlení. Není jediný důvod, proč by měla většina lidí v produktivním věku trávit život vyděláváním na hypotéku.

Škola

Škola musí být přípravkou na život, ne státní hlídací službou, kam odkládáme své děti a kde mizerně placení učitelé připravují poslušné tovární dělníky a po nakupování lačné konzumenty. Škola musí být místem, kde děti rozpoznají a rozvinou svá vrozená nadání a naučí se sociálním dovednostem, jako je spolupráce, řešení konfliktů a obecně komunikace. Škola by též měla být jedním z důležitých center setkávání sousedských komunit.

Práce

Čím spíše bude vzdělávací systém učit lidi vytvořit si práci na „důlku“ (průniku toho, co jim jde, co je zajímavá a co někdo potřebuje), tím snazší to bude na trhu práce. Pro ty, kteří už dnes pracují, a především pro ty v oborech staré, na uhlíku závislé ekonomiky, potřebujeme připravit vzdělávací program, který jim ukáže, jak přistupovat k práci tak, aby nebyla „hákováním“, ale smysluplnou prací. A protože stále větší množství práce je péče jeden o druhého i o planetu – tj. v současném světě práce neplacená, voláme i po poctivé debatě o zavedení univerzálního základního příjmu.

Jídlo a voda

Období, kdy jsme vozili „řecké máslo do Irska a irské do Řecka“, skončilo. Jídlo je třeba začít pěstovat, chovat i zpracovávat tam, kde žijeme. Je nutné dramaticky snížit závislost na fosilních palivech, tedy i na umělých hnojivech, a především pesticidech, tj. je třeba se přesunout od vysoce průmyslově zpracovaných potravin k jídlu, které je sezonní, lokální, bez pesticidů a přidaných syntetických chemických látek a též bez zbytečných jednorázových obalů. Vzhledem k rostoucímu výskytu pesticidů a reziduí léků v pitné vodě voláme po neodkladném, plošném zavedení filtrační technologie na bázi granulovaného aktivního uhlí na všech veřejných zdrojích vody.

Energie

Doba energetické demokracie je tu. Věříme proto nejenom v to, že je třeba změnit zdroje naší energie, ale i v to, že tam, kde to bude možné, by si sousedské komunity měly o svých energetických systémech rozhodovat autonomně. Skok do neznečišťující ekonomiky přináší nespočet příležitostí. Chceme univerzální program budování energeticky efektivních budov a přebudování těch stávajících, které novým požadavkům nevyhovují.

Doprava

Chceme podporu veřejné dopravy tak, aby k sobě měli lidé i v odlehlých oblastech blízko i bez automobilu. Ať už budeme podporovat dopravu autobusovou, vlakovou, či jinou, je třeba ji budovat s využitím obnovitelné energie a tak, aby byla dostupná pro každého. Města je třeba budovat tak, aby v nich mohli žít na prvním místě lidé, ne automobily, tj. aby v nich bylo dostatek míst pro pěší, cyklostezky a další s tím související infrastruktury. V městských aglomeracích požadujeme důslednou regulaci toxických dieslových motorů.

V době rostoucího populismu je tím nejdůležitějším, co je třeba udělat, propojit co možná nejvíc organizací a spolků, které usilují o změnu odzola, bez ohledu na to, že jeden vidí svět růžově a druhý třeba oranžově. Jedině tak se nám to může povést.

Máme výjimečnou příležitost podívat se na to, kam jsme se ve vývoji dostali, a rozhodnout se pro zásadní změnu.

Část toho zvládneme sami, v našich komunitách, ať už sousedských, či zájmových. Kromě každodenní práce je třeba zapojit se i do komunální politiky, případně podpořit lidi, kteří nám se skokem do nové ekonomiky pomohou. Stejně tak je třeba najít a podpořit ty správné lidi i na státní, evropské a planetární úrovni. Bez nich to nepůjde.

Tento manifest vznikl společnou prací zástupců organizací sdružených v projektu Slušná firma. Vyzývá k budování Evropy postavené na péči o planetu a jeden o druhého a ke skoku do budoucnosti „po uhlíku“, která bude ekonomicky spravedlivější a udržitelnější. Inspirováno The Leap Manifesto.

Co je úlohou manifestu?

Člověk je tvor vizuální (ne čichový, sluchový nebo hmatový). Orientuje se primárně podle zraku. A proto potřebuje vizi. Tu jsme popsali. V situaci hrozící klimatické katastrofy, globální války a sílícího populismu považujeme vizi sdílené budoucnosti za mimořádně důležitou. Každý z nás může (a měl by) začít u sebe. Na některá témata jsme však sami krátkí. Smyslem tohoto manifestu je proto kromě individuální inspirace především apel na politiku a média. O to budeme usilovat.

Naším cílem je přispět k diskusi o budoucnosti, ve které bude místo i pro naše děti.

Vzdělávací program byl součástí projektu Rozvíjení kapacit lesních MŠ v ČR
(CZ.03.2.63/0.0/0.0/99_041/0002245).

Všechny fotografie pocházejí z free fotobanky Unsplash.