

Kolektiv autorů



NOW I KNOW HOW!

*Je novým způsobem, jak podpořit kreativitu a
podnikatelského ducha mládeže!*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Erasmus+ KA2 v oblasti školního vzdělávání

Kolektiv autorů



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Erasmus+ KA2 v oblasti školního vzdělávání
MEZINÁRODNÍ PROJEKT PRO MLÁDEŽ

No. 2020-1-CZ01-KA227-SCH-094272

NOW I KNOW HOW!

*Projekt "Now I know how!" je novým způsobem, jak podpořit
kreativitu a podnikatelského ducha mládeže!*



© 2023



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Všechna práva vyhrazena

Evropská komise nenese odpovědnost za obsah této publikace. Materiál odráží pouze názory autorů.

Editor:

PAMELA BERNABEI

Překlad: kolektiv autorů

Partneři:

Gymnázium Ústavní - Czech Republic

info@ggg.cz

Foilservice srl – Italy

foil@foil.it

Black Sea Center of Excellence - Bulgaria

bscentre_excellence@abv.bg

Návrh obálky:

Eliška Pospíšilová, studentka projektu „Now I know how!“

Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, ukládána do vyhledávacího systému nebo přenášena v jakékoli formě nebo jakýmkoli prostředky bez písemného souhlasu vydavatele.

STRUČNÝ POPIS PROJEKTU

Projekt „Now I know how!“ („*Ted' vím jak!*“) je projektem Erasmus+KA2, do kterého se zapojily tři evropské země - Itálie, Bulharsko a Česká republika - a účastní se ho 30 mladých lidí (ve věku od 16 do 30 let) ze tří různých zemí.

Cíle tohoto projektu Erasmus vycházejí z příkladu značky Made in Italy tak, aby bylo možné převzít technické a lifestyleové profily a osobnosti jeho nejlepších protagonistů („umět něco udělat“ a „umět někým být“), které mohou sloužit jako inspirace při vytváření podnikatelského záměru a mohou představovat využitelné modely v inovačních projektech vždy zohledňujících specifika příslušných ekonomik (suroviny, kulturní identity, modely rozvoje).

Projekt „Now I know how!“ se skládá ze dvou pětidenních pobytových modulů v Lombardii a Umbrii, které se střídají s online vzděláváním.

Studijní program, sestavený na míru konkrétní skupině studentů, kombinuje návštěvy ateliérů, podniků a řemeslných dílen v nejrůznějších oborech s pestrými zkušenostmi tvůrců Made in Italy předávanými ve třídách, zahrnuje nejen teoreticko-praktickou výuku vedenou podnikateli, univerzitními lektory a podnikatelskými poradci, ale i individuální pohovory pro profesní poradenství. V tomto kontextu představují výpovědi úspěšných podnikatelů - rekonstrukce cesty podnikání od zrodu nápadu až po jeho širší rozvoj - skutečně cenný vzdělávací moment s velkým dopadem na mladé lidi, kteří z nich nepochybně budou moci čerpat podněty k přemýšlení a obohacující podněty jak pro úspěšný vstup do světa práce, tak pro rozvoj vlastního podnikatelského projektu.

Cíle projektu:

Vzdělávat mladé lidi, kteří vstupují na trh práce, s cílem zvýšit jejich konkurenceschopnost a zaměstnatelnost, podporovat jejich kreativitu a podnikatelského ducha, vybavit je klíčovými kompetencemi potřebnými pro fungování v globalizovaném světě (se silným důrazem na mezikulturní kompetence), usnadnit jim získávání praktických dovedností ve vedoucích pozicích, oživit zájem mladé generace o starobylá řemesla, kterým dnes hrozí zánik, ale především se od nich inspirovat pro myšlení, které vede k úspěchu na jakékoli profesní dráze, a také poskytnout kariérní poradenství a příležitosti k uvědomnění si skutečných individuálních zájmů, talentů a aspirací, které mohou vést k úspěšnému konkrétnímu podnikatelskému projektu.

Aktivity projektu:

- realizace vzdělávacího kurzu „Now I know how!“, který je strukturován jako kombinace zážitkové a online výuky
- virtuální interakce mezi vzdělávacími moduly
- příprava brožury a videomateriálu, který prezentuje pedagogický přístup uplatňovaný při vzdělávání
- šíření výsledků

Partneři projektu:

Gymnázium Ústavní (Česká republika) - koordinátor

Foilservice s.r.l. - FOIL (Itálie) - partner

Černomořské centrum excelence - (Bulharsko) partner

Gymnázium Ústavní - Česká republika

Státní Gymnázium Ústavní bylo založeno v roce 1990. Škola nabízí žákům dva typy studia, osmiletý cyklus studia v české

sekcí (otevřený pro žáky po páté třídě ZŠ) a šestiletý cyklus bilingvního vzdělávání v česko-italské sekci (pro žáky od 7. třídy ZŠ), v němž se vybrané předměty studují v italštině (italská literatura, dějepis, matematika, chemie, fyzika). Studijní programy italštiny jsou zakončeny maturitní zkouškou, která je uznávána v České republice i v Itálii. Česko-italská sekce byla založena v roce 1991 na základě mezinárodní dohody mezi vládami obou republik. Školu navštěvuje 650 studentů a pracuje v ní 60 kvalifikovaných učitelů.

Foilservice srl - Itálie

Jedná se o poradenskou a školicí společnost založenou v Miláně v roce 2001. Její hlavní činností je poskytovat podnikatelům, začínajícím podnikatelům, manažerům a vedoucím pracovníkům potřebné dovednosti pro efektivní řízení pracovního kolektivu, především jeho sociálního rozměru, za účelem dosahování podnikatelských úspěchů, posilování inovací a zvládání změn. Foilservice má dnes dvě hlavní cílové skupiny: podnikatele a mladé lidi vstupující na trh práce.

Všichni školitelé společnosti Foil mají bohaté profesní zkušenosti získané v Itálii i v zahraničí, mají hluboké odborné znalosti ve své konkrétní oblasti působení a pevné základy v oblasti manažerské a organizační psychologie. Společnost Foilservice se rovněž vyznačuje silným interdisciplinárním charakterem svého vzdělávání. Společnost Foilservice organizuje vzdělávací kurzy více než dvacet let a za tu dobu byly její výsledky šířeny v mnoha publikacích a na mnoha konferencích.

Černomořské centrum excelence (BSCE) - Bulharsko

Od roku 2011 působí jako nevládní organizace (NGO). Jejím posláním je „emancipovat, aby bylo možné udělat změnu“.

Hlavní cíle BSCE jsou následující:

Vzdělávání: poskytování konkrétních příležitostí pro odborníky z různých hospodářských odvětví, pro studenty středních škol, zaměstnané i nezaměstnané, aby si zvýšili kvalifikaci a rozšířili své znalosti; *konsolidace:* vedení databáze s aktuálními informacemi o odbornících jako zdroje pro společnosti a podniky; *podpora tvůrčího potenciálu* odborníků prostřednictvím workshopů a seminářů k řešení problémů místní komunity; *příprava a řízení evropských projektů*.



Black Sea Centre of Excellence (BSCE) - Bulharsko

PREZENTACE

Alessandro Venturini

(GGG, koordinátor projektu „Now I know how!“)

Je nesmírně obtížné hodnotit projekt, jehož je člověk koordinátorem. Chybí objektivita. Člověk má tendenci říkat to dobré, protože nevidí to špatné. Přesto je užitečné říci v této souvislosti několik slov.

Nebudu psát konkrétně o jednotlivých zkušenostech. O tom jsou následující, tomu speciálně věnované stránky. Chci mluvit o projektu obecně.

Celkově byl vzdělávací projekt z mnoha hledisek více než uspokojivý.

Začneme účastí studentů. Projektu se zúčastnili studenti různého věku a s velmi různorodým zázemím. Jednak proto, že šlo o studenty ze tří různých zemí, ale i proto, že byly odlišné jejich školní zkušenosti a také se mírně lišil i jejich věk. Jednalo se tedy o skupinu, která se průběžně měnila a skládala se ze skupin a jednotlivců, kteří měli různé cíle. Ale již od prvního setkání v Borgo Lizoni, především díky atmosféře místa a navzdory obtížím způsobeným omezeními způsobenými pandemií Covid-19, začaly mezilidské vztahy fungovat okamžitě a dobře.

Atmosféra místa. Nejednalo se o další, doplňující prvek vzdělávacího kurzu. Účastníkům setkání bylo opakovaně zdůrazňováno, že je důležité a zásadní uvědomit si, kde se člověk nachází. Psychický aspekt zážitku musí jít ruku v ruce s fyzickými pocity. Krásu je třeba vidět, pochopit, pocítit na vlastní kůži. Krása, která je, jak už bylo mnohokrát řečeno, jedním ze základů (základem základů) Made in Italy. Ta se

však může stát zvláštností, která není výlučně italská, pokud ti, kteří si zážitek zopakují jinde, jej zopakují se stejnou chutí, stejným smyslem pro detail a pro to, že se nacházejí na „daném místě“. Když budete mít oči otevřené, a to jak skutečné oči, tak oči své mysli, můžete si Made in Italy zopakovat v České republice, v Bulharsku atd. atd. Stačí vědět, jak zhodnotit realitu tam, kde se člověk nachází, a tam, odkud pochází. Tak jako to dokázali a dokazují podnikatelé (a designéři), se kterými jsme se setkali a kteří nám to ukázali různými způsoby, ale ve stejném duchu.

Dalším prvkem, který stále více sjednocoval studenty, byla vášně. Od začátku až do konce vzdělávacího projektu studenti opakovaně slyšeli, ale především na vlastní oči viděli a na vlastní uši slyšeli (opět fyzická stránka zážitku!), že vášně je základem všech našich činností. Bez vášně není dokonalosti. A i když vášně automaticky nezaručuje dokonalost (ve hře je mnoho dalších faktorů), zaručuje spokojenost těch, kteří se jí věnují. A binomické "doing-passion" si osvojili prakticky všichni. Proto se v různých navržených aktivitách kladl velký důraz na podnikání, které podnikatelé realizují ve svých podnicích, ale také na podnikání chápáné jako "činnost". A tady se domnívám, že se projektu podařilo naplnit i očekávání těch, kteří neplánují podnikatelskou budoucnost.

Velkým „plusem“ projektu byla jeho rozmanitost (důkazem je obsah této publikace!). V rámci dvou krátkých týdenních pobytů a řady online setkání byla nabídka aktivit skutečně rozsáhlá. A všechny tyto různorodé aktivity (přednášky, workshopy, setkání, návštěvy...) byly dalším střípkem do mozaiky vzdělávacího projektu. To můžeme nyní skutečně posoudit na základě cesty, kterou jsme společně prošli - mladí lidé a lektori - ale která, jak všichni víme, nikdy nekončí.

Vášeň nás žene kupředu a naše konání se stává výzvou – spíše pro nás samotné než pro ostatní - na dosažení naší vášně (našich vášní).

Gymnázium Ústavní – Česká republika



Začal jsem u studentů, protože oni jsou hlavními aktéry projektu. Bez nich by nic z toho nedávalo smysl. To, co jsem napsal o studentech, však platí i pro vedoucí projektu a obecněji pro všechny, kteří se s námi podělili o své zkušenosti. Vášeň nade vše. Jako mantra. Překontrolování rozpočtu v noci, abychom se ujistili, že účty jsou v pořádku, organizování a účast na aktivitách, přestože nás – současně - bolesti zad nutí jít na fyzioterapii, hledání řešení pro nenadálé události, které se objeví na poslední chvíli, překonávání obtíží a stresu. Kdo si někdy nepoložil otázku: „Mám toto všechno zapotřebí?“ My školitelé a manažeři, stejně jako podnikatelé a externí školitelé, které na této vzdělávací cestě (ale možná by bylo lepší ji nazvat všestrannou komplexní „zkušenostní“ cestou)

potkáváme, nesmíme skrývat své potíže a frustrace. Ale odpověď, pokud ne hned, přichází (vždycky přijde) druhý den nebo o dva dny později. Vášně. Protože v podstatě děláme rádi to, co děláme. Protože v tom vidíme smysl pro nás i pro ostatní. Vášně je cestou - pokud ne vždy k dokonalosti nebo podnikatelskému či profesnímu úspěchu - ale často ano! - určitě k existenčnímu úspěchu.

Partneři projektu během prvního setkání projektu v r. 2021



Úvod

Hana Jungová

(Partner Foilservice srl)

V průzkumech mladí lidé často zmiňují pocíťovaný nedostatek dovedností potřebných k zahájení podnikání, určitý rozdíl mezi znalostmi, které získali ve škole, a dovednostmi, které vyžaduje trh práce, s nímž se setkávají. Usnadnit přístup na trh práce, podněcovat kreativitu a podporovat podnikatelské myšlení, které je schopno reagovat na vyvíjející se potřeby společnosti, byla proto hlavní témata projektu „Now I know how!“. Byl vyvinut inovativní vzdělávací kurz, který byl přizpůsoben potřebám konkrétní skupiny studentů tak, jak tyto potřeby vznikaly a jak se formovaly.

Projektu se zúčastnili účastníci ze tří zemí: Česka, Bulharska a Itálie. Projekt všem poskytl nové prostředí, nejen virtuální, ale i reálné, kde bylo možné objevovat, zkoumat a rozvíjet svůj osobní talent, aspirace a tvůrčí styl, kde bylo možné setkat se s úspěšnými podnikateli a využít možnosti učit se přímo z jejich příběhů prostřednictvím rozhovorů a návštěv firem, společně přemýšlet během interaktivních teoretických přednášek, hodnotit výsledky se svými učiteli a v neposlední řadě začít realizovat kurzem inspirované nápady a projekty. Byly používány různé metody školení, střídavě virtuální a zážitkové moduly, tak, aby výběr možností pro získání dovedností byl co nejširší a jejich realizace dostupná pro všechny.

Značka „Made in Italy“ s její staletou historií vysoce kvalifikované práce, prvotřídní řemeslné výroby a podnikatelských projektů různých rozsahů byla základem a příkladem studia pro rozvoj podnikatelských dovedností.

Snažili jsme se vytvořit know-how, které by bylo možné následně využít a rozvíjet v různých kulturách a oblastech činnosti, podle individuálních ambicí studenta, jeho potenciálu a potřeb společnosti, ve které žije.

Statistiky totiž potvrzují, že u studentů, kteří se účastní jakékoli formy podnikatelského vzdělávání, je třikrát až šestkrát vyšší pravděpodobnost, že v pozdějším věku začnou podnikat, než u těch, kteří takovým vzděláváním neprošli. Projekt „Now I know how!“ byl proto určen pro poměrně mladé studenty a jeho cílem bylo poskytnout odpovědi na jejich individuální otázky, podpořit jejich zvědavost a kreativitu, jinými slovy poskytnout jim základy a zkušenosti, které by mohli rozvíjet a které by je provázely na jejich cestě. Čeho jsme dosáhli během devíti měsíců školení s bohatým programem aktivit, které probíhaly jak online, tak v různých regionech Itálie? Tato kniha, která je hmotným výstupem projektu „Now I know how!“ shrnuje hlavní tematické pilíře, sdílí zkušenosti získané v rámci projektu a nabízí jakýsi ucelený popis lekcí, exkurzí, rozhovorů a uskutečněných aktivit.

Na tuto zkušenost budou z různých úhlů pohledu nahlížet: studenti, jejich učitelé, školitelé a zapojení podnikatelé. Přáli bychom si, aby se naše kniha stala inspirací pro čtenáře: mladé lidi, ale zejména pro učitele a všechny ty, kteří se podílejí na tvorbě učebních osnov nebo hledají způsoby, jak začlenit podnikatelské vzdělávání do různých oblastí vzdělávání, včetně neformálního vzdělávání, jehož hlavním cílem je umožnit mladým lidem, aby byli konkurenceschopní, schopní a připravení řešit naléhavé potřeby společnosti, s nadšením a úspěchem.

Skupina z České republiky v Borgo Lizori – září 2021



JAKÉ JSOU ZÁKLADNÍ MYŠLENKY, NA KTERÝCH JE TENTO PROJEKT ZALOŽEN?

Cristina Cecconi

Didaktický koordinátor kurzu „Now I know how!“ - FOIL

Projekt, který zde chceme představit, je konkrétním a účinným příkladem odborné přípravy a profesní podpory všech mladých Evropanů: je to návod, který jsme začali realizovat s vynikajícími výsledky. Podle našeho názoru by se měl stále více šířit a mohl by představovat model, který by se dal uplatňovat v širokém měřítku.

Na jakých základních myšlenkách je tento projekt založen?

Projekt využívá mezinárodně uznávanou úspěšnou zkušenost, jakou je značka Made in Italy: jsou zkoumány její původ, příčiny, vlastnosti, tajemství, silné stránky, a to jak v technickém slova smyslu (vědět, “jak to dělat”), tak z hlediska osobnosti, životního stylu jejich protagonistů (vědět, „kdo jsem“).

Cíle této volby jsou mnohostranné. Vycházet ze zkušeností Made in Italy jako příkladu, který může být použitý v různých národních realitách, posilovat poslání, vynikající vlastnosti, zdroje, kulturní identitu a modely rozvoje různých ekonomik jednotlivých zemí a různých území. Na druhé straně: doprovázet mladé lidi na individuální cestě růstu, objevovat jejich individuální schopnosti, objevovat jejich životní projekty a odpovědnost v průběhu praxe, která musí být jak odborná, tak psychologická.

Zkušenosti tvůrců projektu Made in Italy byly získávány také přímo v učebně, a to prostřednictvím mimořádně účinné interaktivní teoreticko-praktické didaktiky, kterou s účastníky

projektu osobně vedli úspěšní podnikatelé, kteří sami začínali jako mladí - rekonstruovali svou vlastní podnikatelskou dráhu od počátků nápadu až po jeho širší rozvoj: tyto cenné momenty byly pro mladé lidi zapojené do projektu zdrojem čerpání podnětů k přemýšlení a ke konkrétním námětům.

Byly zkoumány aspekty související s životním stylem a osobností – „vědět, kdo jsem“ a „vědět, jak na to“, aspekty psychologie podnikání, přijímací pohovory a školení v sebepoznání a vnitřním vývoji, předpoklady pro vstup do světa podnikání, koncept samostatnosti a odpovědnosti.

Mladí účastníci měli možnost získat velmi cenné praktické zkušenosti od: kuchařů, kovářů, šperkařů, výrobců oleje atd. Prohloubili si také znalosti o různých povoláních, jejich zvláštěnostech, zdrojích a kulturní identitě zemí, ze kterých pocházejí. Měli rovněž možnost vidět, jak může podnikatelský úspěch souviset s uměleckou a kulturní historií oblasti: to si všichni uvědomili zejména při návštěvě významných míst (např. Říma, Milána nebo Assisi). Jedním z cílů projektu bylo i zlepšit povědomí účastníků o kulturní a socioekonomické identitě jejich vlastní země a její propojení s identitou ostatních zapojených evropských zemí.

Příspěvek tohoto projektu ke zlepšení kvality práce s mládeží se zaměřil na význam počátků podnikání, odpovědnost za výsledky a snahu o dokonalost.

Tento projekt byl příležitostí ke sdílení „know-how“ pro vzájemný kontakt mezi mladými lidmi z různých zemí: byl příležitostí k výměně zkušeností a osvědčených postupů zaměřených na rozvoj nového podnikatelského ducha mladých účastníků.

Studenti projektu „Now I know how!“



PODĚKOVÁNÍ

Pamela Bernabei

CEO Foilservice srl

Projekt „Now I know how!“ byl pro vzdělávací společnost jako je FOIL důkazem velmi příjemného potvrzení, že jejím posláním je poskytovat nástroje těm, kteří k tomu mají odhodlání a schopnosti, které jim umožní odhalit v sobě cestu, po níž se mají vydat, aby se pozitivně rozvíjeli na profesní a existenční dráze.

Chtěla bych poděkovat všem, kteří se zasloužili o realizaci tohoto projektu. Nebylo by možné vše zvládnout, zejména v obtížném covidovém období, bez neocenitelné práce mnoha lidí, kteří se všemožně snažili zajistit, aby všechno proběhlo co nejlépe.

Nesnadný projekt, velmi členitý a s poměrně širokým věkovým rozpětím účastníků. Srovnání dvou generací, které, ačkoli žijí vedle sebe, mají velmi odlišné vlastnosti. Bylo pro nás příjemnou výzvou zorganizovat aktivity, které by oslovily tak různorodé publikum, a doufáme, že se nám to podařilo.

V tomto projektu spolupracovali schopní mladí lidé a dospělí podle svých nejlepších schopností a ve prospěch všech, tedy ve jménu společného dobra.

Potvrdilo se, že určité základní a univerzální lidské hodnoty se mezi generacemi opakují a posilují nadčasový humanismus.

V průběhu této zkušenosti jsme viděli, že podnikatelé, manažeři a vedoucí pracovníci podniků jsou otevření potřebě nového učení. Úspěšní podnikatelé nadšeně vyprávěli své zkušenosti, naslouchali otázkám účastníků a snažili se na ně odpovídat.

Víme, že mladí lidé jsou připraveni k pilné práci a obětí, jsou připraveni začít, jsou velmi přizpůsobiví a správně ambiciózní.

Mladí lidé, kteří se chtějí něco naučit a něčím se stát, pro to dělají cokoli, aniž by jen nečinně přihlíželi. Mladí lidé dokáží rozpoznat vedoucí osobnost jak ve svém učiteli, tak v řemeslnické dílně.

Nové generace se vyznačují inteligencí a životní vervou a je důležité, aby ji utvářeli sami mladí lidé podle svých přirozených sklonů, protože tím nejlépe prospějí sobě samotným a společenskému kontextu, v němž žijí.

Doufáme, že tato malá publikace bude inspirací pro ty mladé lidi, kteří se rozhodli následovat své životní cíle.



Sídlo Společnosti Foilservice srl, Marudo (LO) - Itálie

MODUL I

PROGRAM



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

“NOW I KNOW HOW!”

Erasmus+ KA2 v oblasti školního vzdělávání
MEZINÁRODNÍ PROJEKT PRO MLÁDEŽ

*Projekt "Now I know how!" je novým způsobem, jak
podpořit kreativitu a podnikatelského ducha mládeže!*

27. září - 1. říjen 2021

Umbria, Borgo Lizoni - Campello sul Clitunno (PG)

Kurz byl zahájen prezenčním modulem v Itálii, v Borgo Lizoni, v srdci Umbrie nacházejícím se mezi Assisi a Spoletem. Lizoni je středověká vesnička s více než 2000letou historií. Po letech, kdy bylo toto místo zanedbané a opuštěné bylo nedávno zrekonstruováno a nyní se v něm pořádají kurzy, akce a výstavy, a to i v mezinárodním měřítku.

V dotazníku spokojenosti s kurzem získala lokalita Borgo od účastníků nejvyšší hodnocení z celého kurzu: 9,7/10. Krása tohoto místa okouzila nejen naše mladé účastníky, ale i lektory a podnikatele, kteří se s ním během kurzu seznámili.

Téma *Životní styl a styl osobnosti* bylo představeno v úvodní den kurzu a zabývalo se mimo jiné tématy: *Jak vstoupit do světa práce.*

K tomuto tématu bylo na platformě kurzu otevřeno fórum, na které studenti reagovali uvedením bodů, které považují za důležité (jejich příspěvky jsou uvedeny v této části knihy).

Toto téma se bude prolínat celým kurzem, bude na něj

navázáno a bude definováno v posledním modulu (viz kapitola *Tři body vstupu do zaměstnání*, modul V).

Tématu *Životní styl a styl osobnosti* se věnovala také filozofická přednáška „Krásno a dobro“, která navazovala na význam kontaktu s přírodou prostřednictvím procházek v jednom z nejkrásnějších olivových hájů v Evropě mezi Spoletem a Assisi.

Byl promítnutý film – jako výukový nástroj vysvětlený v této kapitole - *Ďábel nosí Pradu*, který obohatil téma mladých lidí a světa práce.

V části věnované *Podnikání a Kultuře* se řešila témata „Území, krajina, recyklace, energie, biodiverzita, permakultura“, která vycházejí ze staletých kořenů modelu - Umbrie.

Téma bylo následně prohloubeno v Assisi při prohlídce Baziliky s průvodcem, což mnozí účastníci obzvláště ocenili.

Důležitá a inspirativní byla setkání s některými významnými umbrijskými podnikateli, z nichž se o některých zmiňujeme v této kapitole: například návštěva ateliéru zakladatele mezinárodní značky TUUM nebo rozhovor s majitelem společnosti Marfuga - nejlepší olej na světě 2021, 2022 a 2023 v mezinárodním žebříčku Flos Olei - a zážitek ve Vinařství Castelbuono, v Carapace, které se zrodilo ze snu rodiny Lunelli o vinném sklípku, který by byl pokladnicí vína.

A nakonec v části věnované tématu „Vědět, jak co dělat a vědět, kdo jsem“ byl rozsáhle probírán význam dokonalosti výrobků a kvality služeb prostřednictvím *12 bodů psychologie služeb*.

Proběhla řada workshopů, v nichž se účastníci věnovali praktickým činnostem: od práce s kovem přes vaření až po fotografování, o nichž zde informujeme.



Borgo Lizori (Umbria, Itálie), kde se uskutečnil první modul projektu Erasmus+ „Now I know how!“ – září 2021

12 BODŮ PSYCHOLOGIE SLUŽEB

Cristina Cecconi

Účelem této kapitoly je navrhnout snadno použitelné "vademecum" - studijní osnovu - každému, kdo chce co nejlépe navázat vztah se zákazníkem, co nejefektivněji se podílet na týmové práci a vyvinout marketingovou činnost, která bude přinášet nejlepší výsledky.

Jedná se o vademecum, na kterém může každý podobně pracovat, nepochybně ho také může obohacovat a rozšiřovat a přispět tak - v jakémisi pokračujícím díle - k lepšímu vymezení „12 bodů“.

„Produktem“ rozumíme jakoukoli činnost prováděnou firmou nebo odborníky, a to i v případě, že se jedná o nehmotný produkt, jako je poradenství, školení, komunikace atd.

„Službou“ naopak rozumíme *způsob*, jakým je tento „produkt“ uveden, nabízen, prodáván, propagován, poskytován ve vztahu k zákazníkovi a/nebo příjemci.

Příkladem je činnost realitní kanceláře.

„Produktem“ rozumíme zprostředkování jako takové, jehož cílem je sladit nabídku a poptávku (jaký dům, za jakou cenu atd.).

Co se týče „služeb“, sem patří všechny příklady dobrých vztahů s klientem (serióznost; spolehlivost; diskrétnost; dochvilnost; kompetentnost; technická pomoc ve všech fázích procesu, od zahájení až po konečný právní úkon; dohoda o požadovaných provizích, atd.), které - při stejných nemovitostech nabízených na trhu - budou nakonec představovat skutečné preferenční kritérium mezi jednotlivými realitními agenturami.

Proč při stejné kvalitě cappuccina a briošky dáváme přednost jedné kavárně před druhou? Určitě kvůli zdvořilosti, diskrétnosti nebo úsměvu, se kterým nám snídani nabízejí v jedné kavárně a nikoliv v té druhé...

Samotná dokonalost produktu nikdy nezaručí úspěch, pokud není doplněna „psychologií služeb“, která je právě v tomto smyslu rozhodující. Mezi produktem a službou je tedy prioritou služba, vztah je tedy obrácený.

Značka Made in Italy jako paradigma

Ve skutečnosti úspěchy Made in Italy jsou vlastně souhrnem, zářným a opakovaným příkladem toho, co chápeme jako „psychologii služeb“: je to vztah k ostatním za obchodními účely, kdy jedinec (podnikatel, odborník nebo vedoucí) investuje do podnikání celou svoji vlastní identitu – svůj vnitřní rozměr. Je to *jedinečná* schopnost dokonalého souladu „vědět, kdo jsem“ a „co dokážu vytvořit“.

Máme na mysli způsob, jakým podnikatel sleduje své vlastní ambice obohacené také o vášeň a hrdost, s nimiž reaguje na potřeby druhých; schopnost dosáhnout maximálního sebeuznání prostřednictvím uspokojení zákazníka nebo uživatele. Mluvíme o dokonalosti, která naplno vynikne v dokonalosti detailu produktu, stejně jako ve způsobu, jakým je tento produkt prezentován třetí osobě, mluvíme tedy o exkluzivním privilegiu určeném pouze osobě, pro kterou je produkt určen.

Mluvíme o „jedinečném“ nebo „na míru“ vytvořeném produktu, jakým je např. vlastní podpis Autora, ale jehož *protagonistou je klient*.

V čem spočívá psychologie služeb?

I) prodávat, vyjednávat, radit, nakupovat, zprostředkovávat, tak, aby to bylo skutečně výhodné i pro druhou stranu; skutečný obchod je to, na čem vydělávají obě strany.

II) spokojenost zákazníka je vždy součástí a cílem našeho zisku.

Pokud toto člověk nepochopí – pokud plně nechápe propedeutický význam těchto dvou úvodních bodů -, bude pro něho ve skutečnosti obtížné vstoupit do autentické psychologie služby a pochopit podrobný rozsah jejích 12 bodů.

DVANÁCT BODŮ

1. Zákazník je ukazatelem hodnoty

Kromě samotného produktu – proč podnikatel zvolil právě určitou cestu nebo určitý projekt, proč založil své podnikání určitým způsobem, proč vyrobil určitý produkt přesně daným způsobem - co je „*hodnotou*“, o kterou usiluje?

Hledání odpovědi na tuto otázku bylo neustále hlavním tématem diskuzí během didaktických seminářů, které byly doprovázeny návštěvami různých podniků nebo byly prezentovány podnikateli v průběhu kurzu v aule.

Jaké jsme objevili společné rysy podnikatelů Made in Italy?

Za prvé, „*umět něco vytvořit*“ na vysoké úrovni tak, aby to odpovídalo určité *hodnotě*, která je považována za základ.

A pak: neustále přispívat ke spokojenosti zákazníků, a to především pro svou vlastní „*hodnotu*“.

A ještě: „*láska*“ - vašeň - k tomu, co děláte, bez níž by Made in Italy vůbec neexistovalo.

A nakonec schopnost pochopit a poskytnout druhému „*chybějící segment*“: což není oblek sám o sobě, i když je vynikající, ale jen ten oblek, který nejvíce zvýrazní přednosti

těla a osobnosti člověka, který ho bude nosit; což není nábytek nebo interiérová dekorace, i když je krásná, ale právě to řešení, které řemeslník připraví pro dané prostředí nebo danou událost a pro větší spokojenost zákazníka se osobně postará o montáž až do posledního detailu.

2. Nikdy sám za sebe

Smysl „*nikdy sám za sebe*“ odkazuje na to „sebe“, které z obchodního vztahu dělá jeviště, na němž se mnohonásobně opakuje obvyklé představení. S obvyklým antagonismem, obvyklým konfliktem nebo arogancí, obvyklou potřebou potlesku, odměny... Jde o „personalizaci“ vztahu s druhými, v němž se opakují scénáře neefektivního protagonismu ve vztahu s klientem.

Zákazník je spíše "důvěřivý" k osobnosti (spíše než k firmě a k produktu).

A je toto zřeknutí se vlastní "osobnosti" v tomto okamžiku reduktivní? Naopak: pokud mohu někoho jiného lépe zhodnotit, zhodnocuji tím i svůj podnik.

Existují však i zvláštnosti nebo momenty, které hrozí zmařením projektu a nijak nepřispívají ke kvalitě výsledné obchodní mozaiky.

Návštěvy podniků v rámci jiných kurzů nám v tomto ohledu poskytly mnoho důkazů, a to jak negativních, tak pozitivních. Všichni účastníci se například mohli zamyslet nad tím, jak škodlivý pro image sienské cukrářské firmy, byť vynikající kvality, byl "podtext", který neustále opakoval referent prodeje, který nás doprovázel: velmi orientovaný na „minimalistickou verzi“ *jemu vlastní*; jakási neustálá banalizace (vtipy, polovičaté odpovědi, tón hlasu...); reduktivní (neřkuli průměrná) vize produktů a firmy samotné; téměř jako by on sám neznal skutečná tajemství nebo zákulisí

firmy....; v konečném důsledku reduktivní (neřkuli průměrný) pohled na produkt a firmu samotnou; zkrátka jako by neplatilo, že všechno, co se zdá být zlatem, se třpytí jako zlato... A možná to všechno souvisí s tím, že - navzdory vynikající úrovni vyráběných cukrářských výrobků a na rozdíl od jiných značek, rovněž ze Sieny, které jsou mnohem známější po celé Itálii, a dokonce i v zahraničí – pokud jde o trh, tato společnost nikdy neudělala žádný kvalitativní pokrok, ale zůstala omezena na úzký provinční rozměr...

Na úplně opačném konci spektra byli zaměstnanci jiných navštívených firem, kteří své latence vůbec nepřenášeli: lépe řečeno zaměstnanci, kteří nikdy neupřednostňovali svůj „styl“ před „stylem firmy“. Vedoucí výroby, šéfova pravá ruka, pracovníci pro styk s veřejností v showroomu...: ve všech těchto případech se takový spolupracovník dokázal prezentovat jako nejlepší reference, dokonalá „vizitka“ firmy, přičemž *nikdy neupřednostňoval* sebe před produktem, firmou, podnikatelem - naopak - každý z nich dokázal správným způsobem skvěle reprezentovat. Tím si nepřímou získává úctu a respekt, které by v opačném případě jinak nikdy nedosáhl...

3. Vyhnout se hovorům mimo téma s podtextem

Tento třetí bod se jistě může týkat nekonečného množství rozhovorů se zákazníkem, které se přímo netýkají obchodu jako takového: interakcí, během nichž se nikdy nesmí ztratit ze zřetele „účel vztahu“.

Jedná se o neustálé a obyčejné fair play, vždy s důrazem na styl a profesionalitu, respekt, zájem o druhé a cokoli dalšího, co přispěje právě k *potvrzení účelu a rolí*.

Protože stále hovoříme o tom, jak uplatňovat účinnou "psychologii služeb", je zřejmé, jak je usnadněna nebo naopak nenávratně ohrožena možnost co nejlépe uspokojit zákazníka.

A nelze si s tím nespojit přístup, až příliš „mimo téma s podtextem“, který při návštěvě jedné velmi známé italské firmy se značkovými likéry zvolil vedoucí oddělení vnějších vztahů: byl více posedlý hledáním svého vlastního sex-appealu než zdůrazňováním nadčasové kvality vynikajícího likéru, který po staletí vyrábí firma, pro niž pracuje.

4. Uspokojit druhé je nejlepší službou sobě samému

Uspokojit druhé je tou nejlepší službou, kterou může člověk prokázat sám sobě.

Při zdokonalování, přizpůsobování a vymýšlení co nejfunkčnějšího servisu zákazníkovi se v mnoha případech může podnikatel zaměřit i na nový „produkt“ a exponenciálně tak rozšířit své pole působnosti. To je mimo jiné případ vynikající malé parmské společnosti, která vyrábí stroje na výrobu čerstvých těstovin: stroje, s nimiž společnost dobývá arabské země a Dálný východ, Jižní Ameriku a Japonsko, protože je schopna potenciálním zákazníkům nabídnout - namísto jediného standardního stroje - také řešení přizpůsobená specifickým surovinám toho či onoho vzdáleného území.

5. Vzdání se zisku pro získání stálého zákazníka

Máme na mysli určitý typ zákazníka, který je schopen - díky svému úsudku, kvalifikovanějšímu než ostatní - nám zajistit zisk ještě větší než ekonomický; zisk, který se skládá třeba z rad, podnětů, ze zvláště hodnotného ústního doporučení, a proto je výnosnější než jakákoli přímá reklamní akce...

Na určitých úrovních není nikdo nikdy nikomu nic dlužen ani nikomu nic nedluží. Každý si vždycky najde způsob, jak se odvděčit. To, co získáme z toho, že takového zákazníka obsloužíme co nejlépe, může mít ještě větší hodnotu než

peníze jako takové. Aby podnikatel nebo profesionál dokázal rozpoznat tento typ zákazníka, uměl si získat jeho uznání a důvěru a uměl ho podle jeho představ co nejlépe uspokojit, může se opřít pouze o svoji flexibilitu, citlivost a prozíravost. Totéž platí v podstatě pro všechny další nesčetné hypotézy, v nichž se v praxi může uplatnit tento pátý bod: od ochoty vyhovět třeba žádosti o malou „speciální slevu“ (jako by se zdůrazňovala „speciální“ povaha osoby, která o ni žádá) až po volbu doplnit dohodnutý a dodaný produkt o další extra službu (která v praxi plní stejnou funkci jako ta, která byla zmíněna v předchozím příkladu).

Vždy se jedná - ať už je to jakkoli - o jakousi „investici do budoucnosti“, kterou musí podnikatel nebo profesionál umět zvolit podle okolností, s onou prozíravostí, že se obejde bez okamžitého zisku, který mu však později zaručí mnohem více (i z čistě ekonomického hlediska).

6. Vědět, jak určitou službu realizují ostatní

Dokonce i při uspokojování služeb - stejně tak jako při umění vyrábět - je zapotřebí ovládat *konkurenční* nebo *nejvyšší* kompetence. A nejlepší způsob, jak je začít získávat, je opět vědět vše o tom, jak v tomto ohledu fungují ostatní ve stejném odvětví: s jakým poprodejním servisem; s jakými dodacími lhůtami; s kolika náhradními knoflíky v balení saka nebo kvalitního kabátu; s jakými slevami; s jakým kakaovým motivem na smetaně kapučína...?

Jinými slovy, dokonalost produktu musí být doprovázena dokonalostí služeb. I to je bezpochyby přirozenou součástí DNA těch nejlepších výrobků Made in Italy. Parter předních podnikatelů, se kterými jsme se během kurzu setkali, nám v tomto ohledu poskytl skvělý přehled. Každý z nich má svůj

vlastní styl služby, každý z nich má svůj vlastní, velmi osobitý způsob.

Přestože jsme se s podnikateli nesetkali jako zákazníci, ale spíše jako „studenti“, kvalita přijetí, kterého se nám dostalo - péče věnovaná místu setkání, spolupracovníci podílející se na prezentaci, cenné gadgets, výjimky z časových plánů a z přísného protokolu výrobních oddělení - stačila k tomu, abychom usoudili, jak kvalitní jsou jimi poskytované služby, stejně tak jako jejich produkt. A i to nám poskytlo velmi reálné „představy“ o tom, co je „psychologie služeb Made in Italy“.

7. Loajalita k hodnotě věci nebo ke službě

Nadčasové pravidlo, které vyplývá ze zdravého rozumu i z lidové moudrosti, podle něhož „obchod se dělá ve dvou“, se zde nepromítá do obecného pravidla dobrého chování, ale do zcela konkrétní morální povinnosti se zcela konkrétními hmotnými důsledky: poměr kvality a ceny, použité suroviny, nejen zdánlivá stabilita střechy, deklarovaná čistota kamene zasazeného do šperku, trvanlivost oděvu, slibovaná účinnost terapie, kosmetického ošetření, právního poradenství a tak dále do nekonečna...

Obchod se dělá ve dvou: a je to otázka *loajality*.

Loajalita, historicky považovaná za velmi důležitou ve filozofii a zejména v etice (podle Platóna je jí schopen pouze spravedlivý člověk), je konvenčně označována jako mentální chování, které předpokládá soulad s určitými hodnotami; je to duševní chování motivované odhodláním nepůsobit druhému žádnou újmu; je opakem zrady, neslušnosti a podvodu.

8. Vyhnout se byrokracii při jednání

Jak se má tato psychologie služby, o níž mluvíme, konkrétně uplatňovat v našem každodenním životě? Jak bychom *se měli*

chovat k zákazníkovi? Začněme zásadním upozorněním: tím je absolutně se vyhnout tomu, abychom se zákazníkem jednali jako s jakýmkoli jiným xy, přestože by toto "neosobní jednání" mohlo být pohodlnější, tj. například mu vnucovali určité čekací doby; neumožnili přímý kontakt s majitelem; místo toho se omezovali na jednání se sekretářkami, které nejsou vždy schopny správného zprostředkování; praktikovali pouze standardizované způsoby služby, které často končí vnučováním obvyklého "není to možné, nelze to udělat" (tímto způsobem, v tuto dobu, na konci směny atd. atd.).

Zdvořilost a výjimečnost. Schopnost *vážít si osoby, která přijde kupovat...*

Rozhodně nejde o to, abychom se uchýlili k nestrannému postoji: naopak, opět jde o otázku *mentality*.

9. Firma má skutečný zájem o konkrétního zákazníka (každý je takový)

Po překonání *byrokracie v jednání se vztah se zákazníky* (znovu) personalizuje. A každý z nich se (znovu) stává tím jediným a nejdůležitějším: planetou, kolem níž se podnik a podnikatel stávají satelity. Ale jestliže je pravda, že podnik a podnikatel mají svůj vlastní styl (včetně stylu služeb), platí to jistě i pro zákazníka. „*Každý je takový*“, ale jaký?

Jde především o to, aby každý zákazník poznal, že o něj má společnost *skutečný zájem*. A někdy stačí opravdu málo: nějaká malá pozornost; přání k narozeninám; zapamatování si nějakého detailu nebo konkrétní chuti; fruktóza místo běžného cukru na talířku s kávou; šunka nakrájená ručně a ne mechanickým kráječem; žádný lak na vlasy, aniž by se to muselo připomínat...

Aby bylo možné co nejlépe uspokojit druhého (stávajícího nebo potenciálního zákazníka), je v podstatě nutné, aby člověk

přesně věděl, kdo tento druhý je a jaký skutečně je. A k tomu je třeba umět naslouchat, naučit se předvídat požadavky zákazníka a předvídat jeho potřeby.

10. Respekt k zákazníkovi bez použití jakéhokoli emocionálního vyjadřování

Jak jsme již uvedli, ve vztahu se zákazníkem - viz zejména bod 2, „*Nikdy sám za sebe*“ - může dojít k mnoha chybám kvůli problému v psychologii podnikatele nebo odborníka. Tímto desátým bodem odkazujeme na všechny případy, kdy může „problém“ nastat, protože jej tentokrát iniciuje klient, může být jednoduše vyvolán jeho povahou nebo způsobem jednání... Riskujeme, že ve vztahu se zákazníkem *reagujeme emocionálně* (hádky, konflikt, neúspěch, urážka, porušení smlouvy, přehnaný požadavek...) a v důsledku toho zapomeneme i na onu „etiketní úctu“ (klasický případ, kdy se forma stává obsahem), která by zachránila tolik situací a poskytla - nám samotným - určitý manévrovací prostor, který nakonec opustíme pokaždé, když se necháme unést vnějšími okolnostmi.

Když se necháme problémem unést, jen tím dodáme psychoenergetické palivo samotnému problému. Diskvalifikuje nás to ve vnějším světle, na úrovni společenského obrazu. A především nás to oddálí od našeho vnitřního já, a tím i od jediné možnosti řešení.

V tomto vztahu existuje – nakonec - další specifický „emocionální stav“, který může narušit vztah se zákazníkem, a to stav *vnímání*, kterým vnímáme sami sebe a riskujeme, že jej *přeneseme na druhého*: je to jistý způsob, jak zákazníka odradit, jak ztratit obchod a zisk. Jediné řešení: neztratit ze zřetele skutečný *smysl* tohoto vztahu, soustředit se výhradně

na cíl *dát druhému možnost*. Stručně řečeno, soustředit se na správnou "psychologii služby", a tím to končí.

11. V případě nevhodného chování zákazníka vždy apelovat na obecná pravidla

Tento jedenáctý bod je určitě výjimkou.

V rámci těchto „12 bodů psychologie služeb“ - po tolika návodech, které se vztahují k psychologickému rozměru podnikatele nebo profesionála, k rizikům, která se skrývají v jeho nevědomí, k vývoji, který musí podnikatel nebo profesionál zvládnout ve vývoji své vlastní osobnosti - je to jediný bod, ve kterém rizika mohou pocházet pouze od samotného klienta.

Dříve byl stigmatizován jakýkoli sklon k nepoctivosti a podvádění, který se může skrývat v mentálním přístupu podnikatele nebo profesionála. Nyní se však u bodu č. 11 uvažuje o hypotéze, v níž je možnost podvádění (*vykrucování, okrádání, klamání, komplikování*) zapsána a konkretizována již v *přístupu*, s nímž zákazník *jednání zahajuje*.

Aby se tato eventualita omezila, je indikace vysoce technická, ekonomická: dávat a brát současně, v reálném čase; bez poskytování dalších dočasných výhod (odkladů, odložení, způsobů platby nebo dodání zboží jiným způsobem), které by způsobovaly jenom další problémy.

12. „Vztah vůči“ druhému (zákazníkovi) při podnikání nebo obchodu či transakci

Poté, co se „dodekalog“ zbavil záludností, které mohou pocházet od zákazníka (bod 11), uzavírá se tím, že vrací volbu jednání zcela a výhradně do rukou podnikatele nebo profesionála se schopností umět ji svému klientovi nastolit.

Posledním nebezpečím, kterého je třeba se vyvarovat - poslední možnou chybou - je považovat se za nadřazené a chovat se podle toho; dopustit se vůči druhému jakéhosi „mentálního imperialismu“; stavět se na vyšší úroveň a zhoršovat vztah narcistickými nároky.

Ve specifické sféře „obchodního, podnikatelského nebo transakčního“ vztahu je postoj, který je třeba zaujmout ke druhému, „*druhotným postojem*“: je třeba se zřící obdivu nebo úcty, o nichž se často domníváme, že nám náleží; zřící se očekávání, že důvěra a úcta jsou bezplatným aktem. Pamatovat si, že je to zákazník, kdo nám poskytuje *kroky* k jakémukoli vývoji; být *vděčný* vůči těm, kteří nám přinášejí peníze, to přispívá ke *způsobu* vnitřního jednání, které se projevuje ve vnějším obraze, kterým působíme na druhé. *Odmítání zákazníků je naopak jednou z nejjistějších forem sebedestrukce ze strany podnikatele nebo profesionála.*

Obecněji řečeno, v opravdovém Made in Italy neexistuje protagonista, který by nedokázal být „druhý za druhým“, i když je (právě proto, že je) jedničkou.

Neexistuje žádný protagonista autentického Made in Italy, který by nevěděl, jak nejlépe vyhovět potřebám druhých různými způsoby, které se liší podle okolností.

Neexistuje žádný obchodní nebo pracovní úspěch, pokud se nesnažíme – prostřednictvím podnikání - o *vyšší hodnotu*; pokud nezlepšujeme své jednání také prostřednictvím "psychologie služby", jak je naznačeno v těchto „12 bodech“.



Paolo Bianchi během přednášky „Krásno a dobro“- viz str. 45

DŮLEŽITOST KAŽDODENNÍHO ŽIVOTA

Hana Jungová

Důležitost každodenního života: proč se vyplatí o něj pečovat. Snadno by se mohlo zdát, že profesní úspěch je odtržen od prostých základů každodenní rutiny každého z nás, od těch téměř neviditelných detailů a nekonečně drobných opakujících se činností: možná je vnímán spíše jako teoretická zátěž, která se nashromáždila v průběhu let, jako výsledek získání dovedností nebo znalostí ve škole, jako rozvoj kompetencí získaných zkušeností, jako záležitost tvrdé práce vykonané v předem stanoveném časovém úseku, po jehož úspěšném splnění nemá způsob, jakým člověk vykonává svou každodenní rutinu, žádný zvlášť významný dopad. Proč by měly být pro rozvoj podnikatelského myšlení důležité i nepodstatné věci v běžném životě...?

Představme si například rozdíl mezi jídlem v příjemné společnosti u pečlivě a vkusně prostřeného stolu a jídlem ve spěchu, jak se to stává. První z nich představuje okamžik načerpání energie, uvolnění, možná radosti a harmonie. Druhý redukuje oběd nebo večeři na pouhé naplnění žaludku s cílem utišit pocit hladu a žízně. Dva protikladné extrémy s mnoha nuancemi mezi nimi. Tím, že si člověk den za dnem vybírá jednu nebo druhou možnost, postupně získává návyk, vyvíjí se určitý osobní styl: usilovat o to nejlepší v rámci dostupných možností nebo dělat minimum nutné k přežití, aniž by aktivně zasahoval více než je nezbytné. Inovovat, hrát si. Nebo snášet okolnosti daného okamžiku. Postupně získaný návyk, který se stává nedílnou součástí člověka, zanechává trvalý vliv a zasahuje i při rozhodování v profesní oblasti, vyvolává své účinky. Právě díky automaticnosti s jakou jsou každodenní

činnosti prováděny a řešeny vytvářejí vzorec, který může být neocenitelný, nebo naopak může vést k tomu, že se člověk zredukuje na vybledlou verzi sebe sama. Životní styl je tedy předpokladem úspěchu v jakékoli oblasti života, nikoli volitelným doplňkem na komplexní cestě k získání znalostí a dovedností.

Cestovat za studiem do nového prostředí se ukázalo jako cenná zkušenost sama o sobě. Dočasné „vytržení“ z běžné zavedené rutiny a zároveň velkorysé přijetí v prostředí s bohatou historií, uměleckými a přírodními krásami bylo příležitostí k odpočinku a k překonání zažitých zvyklostí na pozadí situace plné novinek a podnětů. Je pro člověka větší inspirací, když se může procházet mezi olivovníky, než když celou dobu sedí ve třídě? Je požitkem z krásného výhledu do údolí intenzivnější, když jdete pomalu do kopce, nebo když tam vyjedete autem bez námahy? Předurčuje dýchání čerstvého vzduchu k lepšímu soustředění a snadnějšímu pochopení následně probíraných teoretických aspektů? To jsou první kroky k tomu, abychom si na základě praktických zkušeností uvědomili, jak je každý člověk obdařen svým vlastním vnitřním, osobním řádem a jak zkvalitnění životního stylu prostřednictvím „drobných činností“ ve skutečnosti znamená zdokonalení vlastní inteligence a vytvoření prvotních podmínek k tomu, abychom mohli rozvinout svůj tvůrčí potenciál v jakékoli oblasti. Tedy cestovat daleko, ale „vrátit se domů“, blíže k vlastní přirozenosti a identitě.

Procházka mezi olivovníky byla také příležitostí ocenit zázrak, který se může stát, když se lidský génius setká s přírodou. Umbrijské klima není pro olivovníky, které do této oblasti přinesla etruská civilizace před staletími, příliš příznivé. Kontinentální podnebí (nikoliv výrazně příznivější středomořské) s velmi krutými zimami a občasnými mrazy,

kteřé mohou ohrozit celé staleté olivové háje, strmé svahy a vysoce vápenitá kamenitá půda: právě tyto náročné podmínky vedly k tomu, že člověk vyvinul speciální pěstiteľské postupy, které umožnily přizpůsobit se rostlinám na svazích, chránit jejich životní cyklus se zachováním jedinečné biodiverzity v okolí a dát vzniknout olivovému oleji s organoleptickými a nutričními vlastnostmi, které nelze najít jinde, a umožnily také vznik krajiny mimořádné krásy a klidu. Procházka byla příležitostí zjistit, co v praxi znamená „funkční propojení mezi lidskou inteligencí a přírodou“ a kolik krásy a hodnoty může přinést.

Online diskuse v rámci následného vzdělávacího modulu „Now I know how!“ umožnila znovu navázat na praktické zkušenosti, které každý účastník využil, a dále rozvíjet téma každodenního života. Krátká úvodní diskuse s účastníky o tom, co člověk dělá ráno jako první, byla obzvlášť přínosná, protože opět ukázala, kolik zdánlivě nedůležitých, ale silně predisponujících kroků člověk dělá automaticky a opakovaně, aniž by si to uvědomoval: kontrola zpráv na mobilním telefonu patří k nejčastějším, často „neuvědomnělým“ činnostem, které se provádějí po probuzení, ještě před snídání nebo čištěním zubů!

Přesto je to činnost, kterou nelze jen tak jednoduše vynechat a která již vytyčuje souřadnice právě započatého dne.

Diskutovalo se o radách a zkušenostech s nakupováním, oblékáním nebo organizací vlastního času a prostoru: cílem bylo spíše než odhalit nějaký recept (jsou jich plné stránky lifestylových časopisů a knih) trpělivě vytvářet recept vlastní, spojený s vlastní osobností, estetickým cítěním, a postupně tak budovat zázemí pro každou oblast své činnosti.

*Procházka v kraji olivovníků mezi Assisi a
Spoletem -Umbria*



KRÁSNO A DOBRO

Paolo Bianchi¹

„Krásno“ a „dobro“ jsou kritéria, která se týkají člověka. Kant, filozof, který lépe než kdokoli jiný definuje modernitu, v Kritice praktického rozumu říká, že ho udivují dvě věci: hvězdné nebe, které vidí nad sebou, a mravní řád, který poznává sám v sobě. Je ohromen estetikou a etikou. To jsou i dnes disciplíny, které se snaží analyzovat univerzální hodnotu krásného a dobrého, platnou pro všechny, na všech místech a ve všech dobách.

Uvažovat o těchto dvou paradigmatech znamená snažit se pochopit nejen zvláštnosti jednotlivých historických epoch, ale především se podívat na základy, které určují způsob, jakým každý z nás zprostředkovává svůj vztah k životnímu prostředí a k ostatním.

Je to rozhodující analýza z hlediska identity, pochopení toho, co je dobré a krásné pomáhá porozumět světu kolem nás i sobě samým.

Začali jsme tím, že tyto dvě kategorie se týkají výhradně člověka. Co to znamená?

Jistě i u jiných zvířat lze rozpoznat kritéria volby, která předpokládají etické a estetické hodnoty: například pes dává přednost určité potravě, má sympatie k určitým lidem a k určitým jedincům svého druhu. To předpokládá, že existují "hodnoty", které řídí volbu a které vedou k představám o dobrém a krásném.

V čem je tedy rozdíl?

¹ Filozof a podnikatel v oblasti sklářského umění na ostrově Muranu v Benátkách.

Abychom to pochopili, musíme nejprve zjistit, co je člověku vlastní a čím se tedy liší od všech ostatních živých bytostí.

Aristoteles definuje člověka jako „politické zvíře“. Pro velkého řeckého filozofa v sobě člověk shrnuje dva rozměry: živočišnost a společenskost. Rozhodující však není tento dualismus, společenská organizace rozhodně není výsadou člověka, stačí si vzpomenout na vlčí smečky nebo na rafinovanou hierarchickou strukturu mravenišť či včelích úlů, specifická člověka spočívá v typu reakce na podněty z prostředí a v předpokladech, jimiž se řídí společenská organizace.

Zvíře reaguje na prostředí podle neměnných vzorců instinktivní povahy, interpretuje realitu z geneticky daných mezí, v jejichž rámci jsou možné „volby“, ale vždy v rámci předem stanoveného řádu.

To, co člověka odlišuje, co je pro Aristotela jeho „politickou“ podstatou, je možnost překračovat tyto dané hranice a vytvářet jiné skutečnosti. To je možné, protože člověk má k dispozici "představy", což znamená možnost alternativ k dané skutečnosti.

Vynález kola nebo sestrojení počítače jsou činnosti, které jsou možné díky schopnosti představit si realitu podle jiných než daných předpokladů.

Základním nástrojem k tomu je jazyk.

Heidegger říká, že zvířata mají „malý svět“, což znamená, že pro ně neexistuje alternativa k dané skutečnosti.

Jinými slovy, zvířata nemluví, protože nemají co říct, komunikují, ale nepotřebují tvůrčí schopnost jazyka, protože instinkt vyčerpává smysl pro realitu.

Stačí si uvědomit, jak moc se v průběhu času změnil vztah člověka ke společnosti a životnímu prostředí: člověk před dvěma tisíci lety se radikálně liší od dnešního člověka, stejně

jako prostředí kolem něj, zatímco svět zvířat zůstal v podstatě stejný.

Téma jazyka je zásadní a je v centru filozofických spekulací od jejich počátku, ale pokud jde o náš výklad, je třeba ho zkoumat ve světle jeho vztahu k morální a estetické stránce.

Klíč k interpretaci nabízí výklad o umění, který je reflexí estetické hodnoty reality, ale lze jej snadno rozšířit i na oblast morální.

Je to opět Kant, kdo nabízí užitečnou definici k zamyšlení: německý filozof definuje umělecký objekt jako „smyslové univerzum“ a vyzývá nás k zamyšlení nad tímto paradoxem.

K této definici je třeba dodat to, co říká sémiolog Umberto Eco, že umění je vždy zrcadlem společnosti a spojuje estetický aspekt s morálním.

Říci „smyslové univerzum“ znamená popřít sám sebe. Je to jako říkat, že věc je vysoká i nízká zároveň a ve stejné perspektivě, že pevná látka je plyn atd.

Na jaký druh reality tedy Kant odkazuje?

Filozofie učí, že rozpor je „neskutečný“, a tak umění vyjadřuje pravdu překrucováním významu slova „univerzální“.

Univerzální je koncept. Řeknu-li „židle“, zahrnuji do jediné definice všechny možné a představitelné židle, ty, které byly vyrobeny na všech místech a ve všech dobách, i ty, které budou vyrobeny v budoucnosti. To, co mohu smyslově vnímat, však nikdy není pojem, vždy je to určitý objekt, vždy je to "entita", která se vztahuje k mým smyslům.

Jak je tedy možné hovořit o uměleckém zážitku jako o syntéze těchto dvou neslučitelných dimenzí?

Právě tady vstupuje do hry „zničující“ hodnota krásy a „politická“ podstata člověka.

Komunikace probíhá prostřednictvím univerzálností, řeknu-li: šel jsem se projít, a abych si odpočinul, opřel jsem se o strom,

a řeknu-li to, aniž bych ukázal strom, o který jsem se opřel, odkazují na obecný význam, který je vymezen podle okolních environmentálních a sociálních okolností. Můj posluchač zase omezí význam na to, co je nezbytné pro porozumění.

Vztah mezi pojmem a smyslovou realitou je „analogický“ vztah, který se odvolává právě na „politickou“ podstatu člověka, na potřebu organizovat a reorganizovat společnost a životní prostředí podle aktuálních potřeb.

Společný význam slova „strom“ je analogický význam, který spojuje společenský vztah, což je pro Aristotela „politická“ podstata člověka.

V tomto kontextu je umělecké zobrazení jakousi „magií“, která rozšiřuje význam věcí do té míry, že se citlivé zobrazení shoduje s jejich pojmovou realitou.

Když Van Gogh maluje slunečnice, představuje konkrétní květiny, jsou to „ty“ slunečnice, ale toto zobrazení je tak harmonické, tak krásné, že „pojem“ překonává hranice „daného“, aby dospěl k univerzální hodnotě věcí.

Van Goghovy slunečnice jsou tak krásné, že dokážou představit krásu všech květin na světě.

Protagonistou zobrazení se stává krása sama, předmětem umění není „objekt“, kterým může být tvář nebo krajina, ale schopnost zakoušet smysly existenci věcí, jejich pojmovou skutečnost.

Prožitek krásy je nevyrovnaný, protože mísí a v některých případech převrací obvyklý smysl prožitku. Mysleme na Stendhalův syndrom, na nevolnost, která se některých lidí zmocní, když se setkají s intenzivním uměleckým zážitkem, ale myslíme především na lásku, která je, jak nás učí Platón, nejvznešenější formou šílenství, jež nám umožňuje prožívat druhého, jedinečnost, jako dokonalou syntézu všech lidských vztahů.

Láska je vždy „šílená“, protože porušuje princip, který řídí realitu. Kdo miluje, musí se uchýlit k paradoxům básnického jazyka, aby vyjádřil svůj cit. Musí říci, že přítomnost lásky činí vzduch čistším, slunce teplejším, musí přimět měsíc, aby promluvil...

Krása je chodník, který tvoří cestu vedoucí člověka k nejnějnější skutečnosti jeho bytí, k jeho vlastní přirozenosti osvobozené od hranic zvířecích instinktů.

Estetický řád se shoduje s mechanismem, který se týká morálního řádu, neboť co je dobré, když ne paradigma, které osvobozuje úsudek od užitečného a pohodlného?

To, co se často označuje jako obsah a imperativy svědomí, není nic jiného než řád, který osvobozuje od individuálního sobectví a činí tak tím, že vyzdvihuje nejintimnější rozměr subjektivity a apeluje na strukturální potřebu společenství, kterou má každý jedinec.

Krásno a dobro, které Kant obdivoval, nejúplněji vystihují existenci člověka, i když jsou pro rozum v mnoha ohledech záhadou.

KINELOGIE

Cristina Cecconi

Kinelogie je velmi účinným nástrojem pro školení a vzdělávání, zejména pro mladé lidi, a to napříč všemi národnostmi a kulturami.

V praxi to znamená, že ve skupině sledujeme film, který je vybrán tak, aby se zabýval určitým tématem a všemi jeho možnými problematickými body: citové vztahy, přátelství, sexualita, integrace ve světě práce, vedoucí postavení...

Prostřednictvím filmu se individuálně zjišťují „styčné body“ mezi prožitky protagonistů a vlastními emocionálními reakcemi diváků: například, která pasáž se jich dotkla; která pasáž v nich vyvolala reakce souhlasu či nesouhlasu, hněvu, smutku, euforie; osobní interpretace této pasáže, tohoto chování, této volby, kterou projevují herci ve filmu a s níž se každý člověk může ztotožnit v reálném životě.

Individuální reakce vyvolané filmem po projekci umožňují odhalit nevědomou dynamiku, která často stojí na počátku těchto reakcí, a která tedy stojí i na počátku našeho chování, určitých přesvědčení a myšlenkových stereotypů.

Ve „druhé fázi“ kinelogie, která následuje po promítání filmu, je to řízená analýza filmu s podporou lektora specializovaného na techniku vedení kinelogie: srovnání s různými zkušenostmi, které ve stejnou dobu prožívají ostatní vrstevníci v souvislosti se stejným filmem, umožňuje uvědomit si interpretační a emocionální projekce, které jsou u každého z nich vyvolány: a tak je snazší objektivně a konkrétně analyzovat problémy, na které film upozorňuje, uvědomit si vlastní silné a slabé stránky a získat zralejší a pokročilejší

úroveň povědomí o zásadních otázkách života každého mladého člověka.

Podpora poskytovaná lektorem, který koordinuje individuální reakce a diskusi mezi účastníky, pomáhá poukázat na nevědomou dynamiku, která často podmiňuje naše jednání a myšlení.

Kolektivní analýza filmu - analyzovaného „jako by to byl sen“ - pomáhá relativizovat vlastní problémy, posiluje sebevědomí a pocit identity.

Mnohem více než teoretická přednáška na stejné téma, mnohem více než výklad vypracovaný odborníkem, je kinelogie pro mladé lidi velmi účinným nástrojem, protože jim umožňuje zabývat se jakýmkoli tématem „od základu“: to znamená vycházet ze sebe a z ostatních mladých lidí, kteří sdílejí stejné obtíže, stejné touhy, stejné problémy a stejná přání.

Konkrétní příklad

Velmi konkrétním příkladem byla kinelogie, která proběhla v rámci prvního modulu projektu Erasmus „Now I know how!“: kinelogie zaměřená na film *Ďábel nosí Pradu* (2006, David Frankel).

Z pohledu mladého člověka může být tento film jistě velmi užitečnou příležitostí k zamyšlení nad některými zásadními body jeho osobního a profesního vzdělávání.

Podnětů k zamyšlení, které tato kinelogie poskytuje, je skutečně mnoho. Například: jak realizovat vlastní životní projekt, s jakými mezifázemi? Jak si zajistit ekonomickou nezávislost? Jak zapadnout do nového pracovního prostředí? Jak a do jaké míry se přizpůsobit? Co se naučit? Kolik toho člověk může ze sebe vydat? Kolik toho může člověk získat? Jak navázat vztah s vedoucím pracovníkem společnosti? Jak

spolupracovat a s jakým cílem? Jakou roli v této fázi hraje rodina, citové a přátelské zázemí? Jaký je vítězný postoj, jaká jsou rizika, možné chyby? Podle čeho se měří? V jakých nejruznějších bezvýchodných situacích nebo vztazích volíte výhodu nebo prohru? Jaký je s ohledem na dynamiku, která se ve filmu rozvíjí, úsudek mladého člověka o chování hlavní hrdinky - mladé ženy? Udělala chybu, a pokud ano, v čem? Mohla jednat jinak...?

Všechny tyto otázky se mezi účastníky (v průběhu i po skončení kinelogie) rozvíjely přesně „ve stopách“ událostí vyprávěných ve filmu: „zrcadlily se“ v nich a prohlubovaly. Vnitřní reflexe, která pokračovala a pokračuje i po ukončení modulu, v němž byla tato kinelogie prováděna, pokračuje dokonce i po ukončení celého projektu.

Mezinárodní nástroj

Tyto výzvy přijali všichni účastníci bez rozdílu, tj. italská, česká a bulharská mládež.

Filmový trh je dnes ve skutečnosti trhem celosvětovým, je tedy mezinárodní, společný všem národům a kulturám: a to je další z výhod kinelogie, nástroje sebepoznávání, sebeuvědomění a osobního růstu, který lze využít v nejruznějších kontextech.

Není náhodou, že kinelogie je již léta úspěšně prezentována a používána v nejruznějších částech světa. Od Číny, (kde byla například v roce 2011 ilustrována a aplikována naživo v Pekingu v rámci Mezinárodního festivalu umění mládeže pod záštitou ministerstva kultury), až po Lotyšsko, (kde se v roce 2006 odborník z Ministerstva školství osobně zúčastnil programu o kinologii s mládeží, velmi pozitivně ji definoval jako „inovativní metodu, která by měla být zařazena do všeobecných školních vzdělávacích programů, protože je schopna rozvíjet kritické myšlení, lépe poznat sebe sama,

analyzovat své chování a svá profesní i soukromá rozhodnutí, podporovat osobní růst a iniciativu“). Kinelogie je využívána také v Itálii (jako v případě středoškolských projektů studentů v Lombardii, kteří se zapojili do série kinologií, jež jsou každoročně od roku 2015 součástí různých ročníků BookCity Milano, tj. kulturních akcí realizovaných institucemi na tomto území), ale i v dalších částech Evropy (jako v případě kinologií realizovaných pro skupiny mladých lidí různých národností EU v rámci dalších kurzů programu Erasmus, v nichž je Foilservice partnerem projektu a výuky).

Krok za krokem

V souladu s výše uvedeným, někteří účastníci projektu „Now I know how!“ z italské skupiny navrhli iniciativu na rozvoj spolupráce mezi mladými lidmi různých národností za účelem rozsáhlé aplikace nástroje kinelogie: nástroje, který může být velmi užitečný ve školách, v rámci různých mládežnických asociací, agentur pro odborné vzdělávání a studium, poradenských a vzdělávacích agentur pro podnikání mladých lidí atd.

Krok za krokem, byly naplánovány následující fáze:

♣ V první fázi si mladí lidé zapojení do projektu vyberou různá témata, v nichž navrhnou využití kinelogie, určí kontaktní osoby a naplánují sérii prezentačních setkání, ve kterých si také vyberou oblasti největšího zájmu (např. drogová a alkoholová závislost nebo kultura podnikání atd.).

♣ Ve druhé fázi studenti určí v aktuální filmografii tituly, které považují k uvedeným tématům za nejrelevantnější. Uskuteční důkladné „vnitřní poznání“ zaměřené na: poznání filmu a

obecných poznatků, které z něj lze vyvodit ve světle kinematografického výkladu.

♣ Ve třetí fázi se mohou konat „ukázkové filmové semináře“ ve vybraných cílových skupinách: ve školách, sdruženích, agenturách atd.

♣ Čtvrtou fází bude nakonec naplánování kinematografií, které se uskuteční v různých vybraných kontextech, a jejich materiální provedení po dohodě s učiteli a poradci, kteří mají zájem o používání tohoto nástroje.

♣ Ve všech fázích, počínaje úvodním školením a obecným seznámením, budou moci mladí lidé zapojení do projektu využívat rad a podpory lektorů.

Bude důležité vytvořit skupinu mladých lidí, kteří budou schopni prostřednictvím kinelogie komunikovat se svými vrstevníky na poli osobního a profesního růstu. Kinelogie jako nástroj „nyní vědět jak“: jak něco dělat a kým být. Vysvětleno mladými lidmi mladým lidem. V co možná nejširším interkulturním kontextu.

Cristina Cecconi během přednášky kinologie – září 2021



ĎÁBEL NOSÍ PRADU

Hana Jungová

Aktivní sledování filmu: tj. věnovat pozornost vlastním pocitům a emocím v průběhu představení, všítat si obzvláště zajímavých pasáží, dějových momentů, které nás přiměly k zamyšlení nebo zasáhly, které z toho či onoho důvodu „rezonovaly“, aby bylo možné tyto momenty později konfrontovat v řízené diskusi s ostatními účastníky.

Pro toto cvičení byl vybrán film *Ďábel nosí Pradu*, jehož děj se týká různých aspektů souvisejících s osnovami kurzu, jako je vstup na trh práce, pohovor (a ne ledajaký!), získávání nových znalostí a dovedností, rozvíjení vztahů ve skupině spolupracovníků, práce pro náročného šéfa, rozhodování a volba.

Andy Sachs, hlavní hrdinka filmu, je čerstvá absolventka, která se chce věnovat novinářské kariéře. Hledá si práci, ale z důvodu nedostatku příležitostí se rozhodne ucházet o místo mladší asistentky šéfredaktorky časopisu *Runway*: nejexkluzivnějšího módního časopisu na světě, který určuje trendy zítřka. Časopis vedený ženou, která ve skutečnosti vládne světu módy: Miranda je mocná, výstřední, precizní a nesmírně náročná. Andy práci získá, přestože se v módě zpočátku příliš nevyzná a možná jí i trochu pohrdá. Kvůli svému stylu se stává terčem posměchu v kanceláři. Její šéfová je rozhodně zvláštní typ, nicméně poznává potenciál Andy, aniž by to dávala výslovně najevo. Postupně se Andy začíná přizpůsobovat svému postavení, stále úspěšněji dokáže řešit úkoly, i ty zdánlivě nemožné, které dostává, a pracuje v týmu, který prochází různými problémy, které je třeba pochopit a vyřešit: např. starší asistentka Emily, kterou Andy překoná a

zvítězí nad ní v boji o velký sen, kterým je doprovodit Mirandu na týden módy do Paříže, nebo umělecká ředitelka Nigel, mentorka Andy, která věrně slouží své šéfové, ale je „obětována“ v situaci, kdy Miranda musí obhájit svou pozici. Nakonec se Andy rozhoduje sama, volí svoji vlastní cestu.

Na rozdíl od debaty ve filmovém klubu není cílem kinelogie diskutovat o filmu jako takovém, o jeho uměleckých kvalitách, kontextu, hercích nebo technických aspektech. Účastníci jsou vyzváni, aby se co nejsvobodněji podělili o své zkušenosti a vyprávěli „svůj“ příběh: jaké faktory považují v různých situacích za rozhodující? Jak interpretují rozhodnutí, postoje jednotlivých postav, jaké okamžiky pro ně byly nejvíce emotivní? Ke slovu se dostanou všichni, kteří chtějí něco říci, a postupně se ukáže, kolik různých pohledů existuje: co bylo důležité, co opomenuté nebo co chybělo, různé interpretace, rozpory: téměř jako by každý účastník viděl „svůj“ film. Kinelogie je cvičení, které vede k uvědomění si rozmanitosti možných výkladů faktů a motivací, které se za nimi skrývají. Může usnadnit kritické myšlení, umožňuje rozvíjet vlastní rozhodovací strategie, ovlivňovat způsob, jakým člověk řeší různé situace, a umožňuje vzít v úvahu a pochopit rozmanitost možných interpretací jednoho kontextu. Prostřednictvím práce s filmem si účastníci osvojí také strategie sebeanalýzy, které mohou být užitečné, když se ocitnou v situacích podobných těm, o nichž film vypráví.

Výběr filmu, který se zabývá tématem, s nímž se mladí účastníci mohou snadno ztotožnit, usnadňuje bohatou diskusi, a tím podporuje dosažení cílů cvičení.



Panorama z okna jednoho pokoje v Borgo Lizori, kde byli ubytováni účastníci projektu – září 2021

FOTOGRAFICKÝ AUTOPORTRÉT

Barbara Bernabei

Nápad na toto téma jsem dostala, když jsem od lidí slyšela, jak mluví o svých autoportrétech. Jejich výroky, reakce, komentáře nebo jen tiché emoce mě přiměly přemýšlet o stavech vlastního já a o jejich diagnostice podle Bernových kritérií: behaviorálních, sociálních, historických a fenomenologických.

Fotografický autoportrét

Fototerapie¹ je technika, která člověku umožňuje experimentovat v oblastech vlastního já a jejich prožívání pomocí fotografií v pěti technikách. Jedním z nich je fotografický autoportrét, se kterým pracuji tímto způsobem:

- Je vytvořen fotografický set s černým pozadím, osvětlovacími lampami a fotoaparátem vybaveným dálkovým ovládáním pro samostatné fotografování. Černá tkanina izoluje okolní prostředí a je užitečná při práci.
- Osoba provádějící úkol bude v místnosti sama a bude se fotografovat sama pomocí dálkového ovladače. Průběh fotografování nebudou ovlivňovat žádné jiné osoby.

¹ Termín fototerapie je v současné době diskutován kvůli slovu terapie. Hledá se alternativní termín, aby nedošlo k záměně se zdravotním aspektem terapie. Je objímání stromů terapeutické? Je sledování uměleckých výstav terapeutické? Terapie domácími zvířaty, arteterapie jsou další pojmy, které mohou vést k záměně. V tomto případě je použití fotografií aktivizační technikou, kterou lze využít i v jiných oblastech než v terapii, např. při budování týmu, vytváření pracovních skupin, na sportovní úrovni pro zvýšení motivace apod.

Fotografovanému vysvětlíme, kde a v jakém rozsahu se má pohybovat, aby byl snímek ostrý.

- Před zahájením snímání proběhne rozhovor, ve kterém se objasní motivace k této práci a stanoví se cíle. Mohou to být lidé, kteří se věnují vlastnímu psychologickému poradenství, nebo skupiny pro budování pracovních týmů či podpůrné skupiny např. onkologických pacientů. Z toho vyplývají emoce, které chceme ztvárnit. Například hněv, strach, euforie, smutek. Nebo „Jak vypadáte, když jdete na pracovní pohovor a chcete být přijati?“.
- Poté je osoba ponechána o samotě a má přibližně 10 až 15 minut na to, aby pořídila maximálně 10 snímků. Úspěch práce závisí na tom, jak hluboko jedinec dokáže proniknout do svého vnitřního světa a vyjádřit ty části sebe sama, které chce fotografovat. A v tomto smyslu se každý rozhoduje sám za sebe.
- Poté se fotografie prohlížejí společně se školitelem (v tomto případě se mnou) a osoba s fotografiemi pracuje tak, že prezentuje jejich obsah, vzpomínky a komentuje to, co vidí. Moje role není interpretační, ale pouze podpůrná v případě, že emoce jsou silné a rušivé.

Vidět, fotografovat a znovu vidět

Existuje několik obecných úvah o vztahu k vlastnímu obrazu. Především si ze své podstaty a způsobu, jakým jsme stvořeni, nemůžeme vidět přímo do tváře. Můžeme se však vidět v zrcadle. A to, co vidíme, je zrcadlový obraz, který jsme poznali. Ostatní nás však nevidí takto „obráceně“, ale před sebou. Vidí nás jinak, než my se vidíme v zrcadle. Fotografie nás zvětšuje přesně tak, jak nás vidí ostatní (řekněme správně), a ne tak, jak se vidíme v zrcadle. To vyvolává

počáteční rozladění, když se vidíme na fotografiích, protože vypadáme jinak, než jak se obvykle vnímáme ráno v zrcadle. Např. pokud pořídíte selfie, některé telefony (např. iphone) fotografii převrátí. Pokaždé, když jsem viděla obrácenou fotku, tak jsem si vždycky říkala proč! Při pořizování selfie vidíme sami sebe jako v zrcadle, zatímco výsledná fotografie je jako z běžného fotoaparátu, a proto je převrácená. Postupem času výrobci mobilních telefonů zavedli možnost autoportrétu a fotografie již není převrácená, takže vypadá přesně tak, jak se vnímáme. Možná tomu nikdo nevěnoval pozornost, ale výrobci chytrých telefonů ano.

Když se fotíme a zachycujeme své emoce jedním kliknutím, získáme produkt (fotografii) s mnoha detaily naší tváře, které nejsme zvyklí vidět nebo je neznáme. Když se na sebe díváme do zrcadla, upravujeme se a cenzurujeme určité části, aby obraz odpovídal našim představám, ale na fotografii se to neděje. Tam je vidět všechno.

V okamžiku autoportrétu, kdy v sobě vyvoláme určitou emoci, aktivujeme složitý souhrn fyziognomických a neverbálních pohybů, ale pouze jeden z nich zachytíme ve zlomku sekundy pomocí dálkového ovládání, když se rozhodneme fotografovat právě v tomto okamžiku. Ani okamžik předtím a ani okamžik potom. Tím eliminujeme veškerý sled a pohyb těla a na fotografii zachytíme pouze fragment. Bude to ten správný? Bude to ten, který nejlépe vystihuje emoce? Zázitek? Vyfotil jsem realitu? Zdání? Nebo se mi podařilo zachytit hloubku?

Znovu se spatřit je to, co mě nejvíce zaujalo, když jsem si vzpomněla na Berneho a stavy vlastního já. Jaký stav vlastního já se projeví, když myslím na emoci, kterou jsem si vybavil (např. představou nebo vzpomínkou)? Ale především, jaký stav mého vlastního já se objeví, když tento záběr později znovu uvidím? Je to stejné? Je to podobné?

V této souvislosti mne napadla behaviorální a sociální diagnóza, kterou však provádí člověk sám vlastním pozorováním. To znamená, že nejde o někoho, kdo pozoruje chování druhého. Ale na obrázku jsem já, kdo pozoruje sám sebe. Není to někdo, kdo reaguje na mé chování, ale jsem to já, kdo reaguje tím, že vidí sám sebe.

Jsmo zvyklí vidět a číst (ať už vědomě či nevědomě) neverbální projevy druhých, ale jak jsme na tom, když vidíme své vlastní neverbální projevy?

Nemluvíme o ledajakých fotografiích, ale o fotografiích, které jsme pořídili my sami nám samotným a které vyvolávají určitý výraz.

Například jsem si udělala sérii snímků, protože jsem chtěla vidět, jak vypadám, když mám před sebou klienta během poradenství. A bez velkých přetvárek a výmluv či odporu jsem se ponořila do práce a vyfotila jsem se (kdoví, jestli se v tomto případě dá mluvit také o fenomenologické diagnóze). To, co jsem viděla, mě přimělo přemýšlet, protože jsem si opravdu nemyslela, že tak vypadám, a od té doby se něco změnilo.

Workshop

Na fotografiích níže jsou mladí lidé ze severní Evropy, kteří pracovali ve skupině. Téma znělo „Jak vypadám, když jdu na pracovní pohovor, aby mě přijali do zaměstnání?“ a pak si mohli vybrat další emoce podle vlastní volby, které budou fotografovat.

Poté došlo ke konfrontaci s ostatními ve skupině ohledně výsledku záběrů. Zdánlivá lehkost situace však nikoho nešetřila. Emoce stejně přicházely. Někteří, když se viděli, sami říkali: „S takovým obličejem bych se ani sám nepřijal.“ Ostatní se při pohledu na sebe sama podívovali nad rozdílem

mezi tím, jak o sobě smýšleli, a tím, jak vypadali na fotografii, a navíc nad rozdílem v tom, jak je vnímala skupina.

To, co bylo během workshopu zajímavé, byla především práce ve skupinách.

Aspekty, které *současně* vyplývají ze společné práce, jsou různé.

Prvním je konfrontace každého s vlastním obrazem a reakcí, kterou v sobě vnímá.

Druhým aspektem je vnitřní myšlenka „Jak mě vidí ostatní?“.

Třetím aspektem je: „Je to, co říkají ostatní, reakce na moji tvář? Bude jejich vyjádření pravdivé? Proč mě tak vidí?“

Čtvrtý aspekt zní: „Může být to, co mi říkají ostatní, pro mě užitečné? Trápí mě to? Poznávám se v tom? Možná je to pravda? Možná mluví o sobě, nikoliv o mně?“





Pátým aspektem je pozorování osobních reakcí, které každý člen skupiny vyjadřuje slovně nebo neverbálně s ohledem na obraz svých společníků. A jak spolu vzájemně vycházejí.

Závěry

Co vás při opětovném pohledu na sebe sama na autoportrétu napadne a co vyplyne? Je možné pomocí 4 kritérií Berneho diagnózy ego-stavu aktivovat proces změny nebo alespoň sběru dat?

Ponoření se do vlastních emocí za účelem pořízení autoportrétu může připomínat fenomenologickou diagnózu. Koneckonců se vzpomíná na něco, co patří minulosti. Nebo se zpočátku vybaví pouze emoce v obecném smyslu a ta se v záběru zastaví?

Diagnóza chování se provádí na základě toho, co je na záběru zachyceno. Z různých prvků, které Berne zmiňuje (tón hlasu, proxemika, fyziognomie, neverbální komunikace), vidím nakonec pouze fyziognomii a strnulý postoj extrapolovaný z neverbálního kontinua. Přidanou hodnotou je však nakonec skutečnost, že byl vybrán daný okamžik, který se shoduje s určitým stavem mysli. Cvak! Dálkový ovladač byl stisknut právě v tom okamžiku. Někteří komentují: „Páni, tady vypadám úplně jako moje matka!“ Jaký stav vlastního já se tím ale aktivuje? Dospělý, protože jsem učinil jednoduchý postřeh? Dítě, protože to říkám rezignovaně?

V některých případech se vynořují velmi specifické situace a vzpomínky, na které jsme během fáze fotografování ani vzdáleně nepomysleli. „Vzpomínám si, že až do svých 18 let jsem si myslela, že nejsem schopna studovat. Přesvědčovali mne, že jsem blázen a že se mi to nikdy nepodaří. Pak se všechno změnilo a podařilo se mi složit maturitu. Nevím, proč to říkám, ale při pohledu na tuto fotku mne to napadlo.“ Stalo

se také, že když se paní, která utrpěla v rodině řadu velkých ztrát, podívala na sebe na fotografii, řekla: „Nedodržela jsem pokyny, které jsme stanovili před pořízením snímků. Chtěla jsem vidět svoji bolest. A upřímně řečeno, když jsem je uviděla, nemyslela jsem si, že je tam tolik bolesti. Kdybych to teď neviděla na fotkách, nikdy bych si neuvědomila, jak je ta bolest velká. Myslím, že je načase to začít měnit.“

Při skupinové práci s mládeží bylo všem jasné, že na jedné straně existuje prostor pro zlepšení, ale také vědomí silných stránek, které možná nebyly osobně vnímány a dostatečně zhodnoceny. A vidět to na fotografiích, které pořídili sami, dávalo větší smysl než tisíc slov. Velmi živá a zajímavá práce pro ty, kteří dokázali ocenit a pochopit nuance společně provedeného workshopu.

Bibliografie

Il Modello dell'Analisi Transazionale, Filanti e Romanini, 2017

Analisi Transazionale, Woollams-Brown, 1985

L'Analisi Transazionale, Stewart e Joines, 1987

Analisi Transazionale e psicoterapia, Berne, 1961

Dentro l'AT, Cornell, de Graaf, Newton, Thunnissen, 2018

AutoFocus, a cura di Stefano Ferraris e Chiara Tartarini, 2010

Lo specchio dell'Io, Stefano Ferrari, 2002

FotoTerapia, Judie Weiser, 1999

Ri-vedersi, Fabio Piccini, 2008

Tra Arte e Terapia, Fabio Piccini, 2010

JAK ÚSPĚŠNĚ VSTOUPIT NA TRH PRÁCE?

Forum studentů kurzu

Jakých je podle vás 5 klíčových bodů pro úspěšný vstup na trh práce a získání ekonomické nezávislosti?

Luca

- dobrá strategie
- strategické znalosti
- dobrá reklama
- kreativita
- stálé analýzy

Linda

1. Mít dostatečnou vášeň, aby se člověk neuspokojil s ničím méně než dokonalostí. Snažit se být ti nejlepší.
2. Zvážit výzvy jako pozitivní a ne negativní faktor, protože pomáhají růstu.
3. Činy mluví více než slova, opravdu činite věci, které chcete udělat a nezůstaňte sedět a naříkat, že nejsou dosažitelné.
4. Buďte věrní vašemu nápadu, mějte jedinečnost, která vás a váš podnik odliší. Dosáhněte toho, aby si vás lidé pamatovali.
5. Chopte se všech příležitostí, které se vám naskytnou.

Eva

- 1) Mít dobré kontakty
- 2) Nebát se výzev (nebát se jim čelit, pozvednou nás na další úroveň)
- 3) Mít více zdrojů příjmu

- 4) Být originálními nebo najít prázdné místo na trhu
- 5) Snažit se využít každé příležitosti, zkušenosti, osoby pro náš úspěch

Georgi

1. Zůstatvat pozitivními, ať se stane cokoliv
2. Šťestí
3. Kreativita
4. Vize
5. Být schopni a chtít se učit od ostatních

Hristiyan

Podle mého názoru je prvním krokem průzkum trhu, do kterého chceme proniknout. Jako je například průzkum trhu s olivovým olejem, pokud chceme produkovat olivový olej. Po odvedení průzkumu ohledně produktu či služby, již víme, zda toto může být přínosné lidem. Dalším krokem je nastartování produkce nebo vývoj služby či produktu, který vyžaduje veřejné nebo soukromé financování. Třetím krokem je začátek dělání reklamy, a to takovým způsobem, aby si byla veřejnost vědoma tohoto produktu nebo služby.

S dobrou publicitou už jsme na půli cesty. Čtvrtý bod je o vedení výzkumu k získání užitečné zpětné vazby od klienta a tím i možnost produkt či službu vylepšit. Pátým, a i posledním bodem, co může být uskutečněn již v minulé fázi, je vhodný networking. K lepší přesnosti-mít obchodní kontakty s dalšími podniky s podobnými zájmy. Toto může být výhodné, pozvedává to konkurenceschopnost a představuje to příležitost ke zlepšení.

A navíc by networking mohl přilákat potencionální investory a tím i rozšířit firmu.

Ema

Cesta úspěšného člověka je výzvou.

Trpělivost je na prvním místě. Čekání může být stresující, ale většinou se vyplatí.

Za druhé, vytrvalost je heslem celého dlouhého procesu.

Pak přijde dřina.

Na čtvrtém místě jsou kontakty, které vznikají během procesu.

V neposlední řadě nám pomáhá štěstí.

Francesco F.

Podle mého názoru je 5 bodů pro úspěch a finanční nezávislost následujících:

- Pěstovat si zvědavost, díky níž se mohou rodit vynikající nápady
- Vytvořit si specifický osobní a firemní image, který přitáhne pozornost zákazníků
- Pracovat na míru, aby se zákazník cítil v každém ohledu privilegovaný a být mu k dispozici
- Vytvářet si zdroje příjmu od třetích stran a využívat všechny své znalosti, abyste měli prostředky na investování do vlastního podnikání
- Věnovat pozornost každému detailu produktu, který vytváříte a dáváte na trh

Yanislav

1. Peníze: jsou potřebné k zahájení základního podnikání
2. Vztahy: jsou nezbytné pro úspěch v podnikání, protože v dnešní době se vše odvíjí od kvality vztahů
3. Kreativita: znamená mít dobrý a zajímavý nápad
4. Lokalizace a distribuce podniku
5. Úspěšní budete tehdy, pokud bude podnikání přitahovat zákazníky

Jan

1. Být schopen dělat krátkodobé oběti vedoucí k dlouhodobému úspěchu/užitku
2. Odhodlání
3. Priority: je nezbytné si určit jasné priority, na základě kterých si naplánovat svůj čas
4. Schopnost řešit problémy a přemýšlet nekonvenčně
5. Vytvořit si jasnou vizi: vědět, co je mým cílem a jak ho dosáhnout
6. Snažit se zpříjemnit si proces: vede k většímu zapálení a motivaci

Antonio

1. Mít jasné cíle a vědět, co chcete, ale být připraveni se v případě potřeby přiměřeně přizpůsobit.
2. Nechat si otevřené možnosti a neoddávat se plně pouze jedné věci, v budoucnu můžete změnit názor.
3. Být připraven obětovat se a dělat kompromisy mezi touhami a povinnostmi.
4. Hospodařit s financemi zodpovědně a s ohledem na budoucnost.
5. Vědět, jaké jsou vaše limity: Nepustit se do práce, o které víte, že ji nemůžete dělat dobře.

Zhana

1. Mít vášeň
2. Využít každou příležitost
3. Mít jasné priority
4. Být sebevědomí
5. Schopnost předvídat nadcházející změny a přizpůsobit se jim.

Neda

1. provést analýzu trhu
2. pochopit, jak můžeme být lidem skutečně užiteční
3. dobře inzerovat
4. neustále se chtít víc a víc zdokonalovat ve svých dovednostech
5. najít na každé situaci něco pozitivního

Hana

- 1) Je lepší stanovit si menší cíle než větší. Když chceme dosáhnout větších cílů, obvykle se nám to nedaří, což nás demotivuje. Pokud se budeme držet menších cílů, budeme se těšit z trvalého úspěchu a posunu vpřed.
 - 2) Dělejte vše na 100 %, s radostí a vášní a buďte laskaví k ostatním.
 - 3) Zároveň jednejte obezřetně a realisticky. Vždy si запиšte klady a zápory dané činnosti.
 - 4) Velmi důležité je také umět se poučit z chyb. Pokud se něco pokazí, nevadí, pokračujte.
 - 5) Odlišujte se od ostatních, vymýšlejte vlastní způsoby, buďte kreativní a originální, aby si vás lidé zapamatovali.
- Myslím, že je důležité všeobecné vzdělání, nejen jazykové. Díky němu máme přehled, který je úzce spojen s lepší komunikací. A umět komunikovat a porozumět se vždy vyplácí. Tím ale nechci říct, že jazyky nejsou důležité! Jsou – abychom byli schopni ostatním správně předat naši myšlenku, musíme mít dostatečnou slovní zásobu.

Ester

Být společenský: Je důležité, abychom vycházeli s lidmi a nebyla otrava s nimi být, přeci jen s nimi musíme být

v neustálém kontaktu. Měli bychom být i empatičtí a chápat druhé.

Být inovativní: Přicházet s novými nápady tak že se budeme vždy lišit od ostatních. Nikdy nezůstat pozadu a být o krok na před. Je dobré se inspirovat lidmi, kteří se v daném oboru vyznají, kteří za sebou mají zkušenosti, ale nikdy se nesnažit pouze napodobovat.

Entusiasmus: Práce nás musí bavit, jen když budeme vykonávat práci s nadšením můžeme dosáhnout maximálních výsledků. Jinak budeme na nejvyš průměrní.

Sebevědomí: Sebevědomí potřebujeme kvůli tomu, abychom nepropadali panice v náročných situacích a dokázali problémy řešit rychle a bez velkého stresu. Když si člověk věří, nebojí se skutečně riskovat a může růst.

Pevné body v životě: Věci jsou mnohem náročnější, když to v sobě nemáme srovnané. Zdraví životní styl nám dodává energii a čistou mysl (pravidelně jíst, nebrat návykové látky, sportovat). Pracuje se nám více v klidu a tím pádem efektivněji, když máme pevné body, na kterých můžeme naši pyramidu stavět: rodina / přátelé / partneři / obecně někdo, kdo za námi za každou cenu stojí a pomáhá nám s překážkami, které se nám naskytují.

Veronika

- Je potřeba věřit sám v sebe
- Nebát se sdílet svůj pohled na věc s ostatními
- Nebát se stát si za svým názorem a vizemi
- Tvrdě pracovat
- Obklopit se lidmi, kteří vás podpoří

Francesco M.

- Umět pomáhat ostatním

- Znat cizí jazyky
- Milovat a mít vášeň pro to, co děláme
- Být zvědaví
- Být vytrvalí a postupně se zlepšovat

Anna

- Je vždy potřeba chtít 100% od všech věcí, co děláme, a neuspokojit se „pouze“ s 95%.
- Důležité je věřit vždy v sám sebe a ve věci, které děláme.
- Musíme se snažit obklopovat lidmi, kteří v nás věří a budou se nám vždy snažit pomoci.
- Měli bychom se snažit být odlišní od ostatních.
- Mít snahu do věcí dávat vždy kus sebe a dělat jednoduše to, co nás baví.

Aleksandar

1. Znat svá očekávání
2. Přihlásit se na stáž
3. Nenechat si ujít příležitosti k vytváření sítí
4. Nikdy se nepřestávat učit
5. Pracovat na skvělém životopise

Eliška

- 1) Přinášet oběti
- 2) Networking (hodnotné kontakty)
- 3) Odhodlání
- 4) Stanovit si priority
- 5) Mít ambice (mít konkrétní cíl)

Vendula

- Široký a pozitivní způsob myšlení

- Respekt ke kolegům, chovat se k ostatním tak, jak chci, aby se oni chovali ke mně
- Inspirovat se úspěchem ostatních nebo vlastním nadřazeným, učit se z jejich chyb, učit se z vlastních chyb, snažit se být lepší než ostatní
- Nepřetížit se prací, znát své hranice, protože pokud se cítíme unaveni, naše vytrvalost klesá - Dokud jste mladí, vyzkoušejte co nejvíce prací, abyste získali zkušenosti, které se vám pak mohou hodit do budoucna

Adriana

Podle mě prvním krokem k úspěchu je najít svůj vlastní výklenek. Pak se zabývat poptávkou dalších lidí. Musíte najít jedinečnost, kterou si neumí představit nikdo jiný než vy. Zhodnotit naše finanční možnosti a nejdůležitější je péče o zákazníka.

Sara

Ahoj všichni! Našla jsem 5 hlavních bodů, které bych vám ráda představila.

- Být kulturní člověk... ke slovu kultura (rozsáhlé ve svém významu) bych přidala chtít stále vědět nové věci. Být nejlepší v tom, co je právě vaše kompetence.
- Naučit se posloužit druhému (vedoucí nebo referenční osoba a pak přijdete...) jakoby, jste to byli vy sami v tom nejlepším možném způsobu. A hlavně být stále připraven posloužit.
- Zaměřit se, soustředit se na cíl, který chceme dosáhnout, snažit se vyhnout se rozptýlení, strávit vlastní čas činnostmi, co nejvíc užitečnými.
- Kráčet s přesvědčením. Časté pochyby, strach s námi můžou zavrát. Důležité je neztratit se i před samotnými

problémy. Problémy se tvoří, aby byly vyřešeny. Mějte vytrvalost!!!

- Mít vášeň, vášeň pro to, co děláte, vášeň pro to, co se učíte, vášeň pro vaši práci. Můžete udělat vaši práci nepřetržitým potěšením, cítit se pohodlně.

Valeria

Ahoj všichni! I když pozdě, mám to potěšení podělit se s vámi o svých 5 bodů. Podle mého názoru, abyste byli úspěšní, musíte mít odvahu to zkusit a nevzdávat se. Musíte se umět přizpůsobit a být kreativní, vynalézaví, odpovědní a pracovití.

Skupina bulharských studentů projektu „Now I know how!“ - Marudo



TRADICE, INOVACE, PODNIKÁNÍ: OLEJ MARFUGA

Hana Jungová



Francesco Gradassi, Az. Agraria Marfuga

všude, kam se podíváte, zejména mezi Assisi a Spoletem, na více než 40 km dlouhém úpatí, jsou všudypřítomné olivovníky (celkem 1,5 milionu). Člověk by je mohl považovat téměř za samozřejmost, tak harmonicky a klidně působí. Jako by rostly téměř bez námahy ve štědré náruči matky přírody. Opak je však pravdou: pěstování oliv je v této oblasti neobvyklé, přinesli je Etruskové a v průběhu staletí čelilo mnoha výzvám. Příkré svahy, vápenaté půdy, spíše kontinentální než středomořské klima, v zimě mrazy, které mohou být

Když se ocitnete v Umbrii, regionu ve střední Itálii, jednom z nejmenších regionů na poloostrově a jediném, jehož hranice nejsou omývány mořskými vlnami, ocitnete se v krajině neobyčejné krásy. Sytá, teplá zeleň s mnoha jedinečnými druhy rostoucími na kopcích a v údolích, v některých oblastech vinice, ale především olivovníky. Prakticky

v některých letech pro rostliny dokonce i zničující, to je jen několik příkladů. To, díky čemu je umbrijský olivový olej jedinečný svými chuťovými a kvalitativními, jinde nenapodobitelnými vlastnostmi, a krajina je jednou z nejpůsobivějších a nezapomenutelných na světě, to je tisíciletá tradice využívaných znalostí, „potu a slz“ při vývoji pěstitelských technik předávaných z generace na generaci a důsledný, inteligentní a nepřetržitý zásah lidského faktoru do přírody a krajiny.

V Umbrii, v Campello sul Clitunno, se setkáváme s Francescem Gradassim, oleologem a ředitelem společnosti Marfuga, která se nachází na úpatí majestátního kopce, od něhož je odvozen její název. Francescova rodina vyrábí a prodává olej od roku 1817; již jeho pradědeček Domenico rozesílal skleněné džbány se vzácným nektarem rodinám v severní Itálii. Velký podnikatelský rozvoj však přišel díky Francescovu otci Ektorovi, přestože ten, aby se uživil, se v 50. a 60. letech zemědělské krize musel věnovat bankovní kariéře. Vášně zůstala silná, obchod s oleji se udržel a motivace spolu s dovednostmi a znalostmi přešla na Francesca. V roce 1976 byl pořízen nový lis na olivy a v 80. letech Ettore a Francesco několik let cestovali po severu země, aby si vytvořili a rozšířili zákaznickou základnu v pravém slova smyslu. „Díky osobnímu kontaktu,“ říká Francesco. „To je nejlepší možnost, pokud chcete získat kompletní přehled o potřebách svých zákazníků a na základě toho rozvíjet své podnikání. Možná vám to zní jednoduše,“ dodává, „ale musíte si představit, že překonat vzdálenost mezi Umbrií a Lombardií bylo v té době mnohem náročnější než dnes. Bylo to velmi daleko! S auty, která jsme měli, bez GPS, která by vás snadno dovedla do restaurace, kterou jste chtěli navštívit, abyste se v ní setkali s majitelem, promluvíli si s ním, poznali ho jako člověka a

podnikatele, prohlédli si a vysvětlili, co nabízíte, a možná zahájili spolupráci. Přinesli jsme spoustu obětí, ne každý by byl ochoten dělat totéž, ale vydrželi jsme díky naší vášni a smyslu pro dobrodružství.“

Není třeba dodávat, že produkty společnosti Marfuga jsou na nejvyšší úrovni. Každá součást dlouhé tradice znalostí a postupů, vedoucích k nejvyšší kvalitě, má svůj význam a je důsledně zachovávána. S nadšením nám o tom Francesco vypráví a dodává: „Kvalita a vášně jsou nezbytné, ale k úspěchu v podnikání potřebujete víc.“ Vypráví nám například, jak jako první v Itálii vsadil na jednodruhový olej, který je jedním z jeho nejlepších produktů. Vzhledem k tomu, že v té době neměl jednodruhový olej žádnou zvláštní pověst, nebyla to zdaleka jasná volba, spíše naopak. Podle něj to byla odvážná volba inovace. Mluví o balení a ukazuje nám například širokou škálu dostupných obalů různých objemů, od menších na ochutnávku nebo použitelných jako „suvenýry“, přes klasické lahve až po plechovky různých velikostí: široká škála, která mu umožnila pružně reagovat na požadavky svých zákazníků i v obtížných letech s horší úrodou a nižšími výnosy. Etikety skvělého designu, z nichž každá má svoji myšlenku, ale všechny se zaměřují nejen na propagaci produktu a jeho vlastností jako takových, ale také na propagaci kořenů a kulturní jedinečnosti, jejíž je součástí. Velmi účinné komunikační úsilí, viditelné v každém detailu, odlišuje Marfugu od ostatních vysoce kvalitních olejů v oblasti: díky dlouholeté účasti v mezinárodních soutěžích a oceněních se například olej Marfuga stal nejlepším extra panenským olivovým olejem s chráněným označením původu v průvodci Flos olei World Prize 2021, 2022 a 2023.

A Francesco nám ukazuje nově pořízenou technologii. Zdůrazňuje, že „žádný stroj sám o sobě nestačí k výrobě

dobrého extra panenského oleje. Díky tomu však může být kvalitní extra panenský olej výjimečný“. Srdečně nás doprovází do své lisovny oleje od základu navržené v roce 2003. Na rozdíl od tradičních lisoven oleje, které bývají malé a tmavé, otevřené pouze v době sklizně, a tedy v průměru tři měsíce v roce, zde se nacházíme ve vzdušném a světlém otevřeném prostoru. Výrobky vycházející z dlouhé tradice zde vznikají v nejmodernějším prostředí. „Olivový olej si můžete vychutnat různými způsoby, nejen během jeho výroby,“ říká Francesco. „Musíte lidi přivítat a umět přijmout,“ a proto lisovna, kromě svého původního účelu, slouží také jako showroom, v němž se pořádají prohlídky s průvodcem, ochutnávky, workshopy, konference a další akce. „Je to nový způsob interpretace světa olivového oleje,“ říká Francesco. A právě tato cesta mu přinesla úspěch a odlišuje ho od mnoha jiných konkurentů: tradice a inovace jdou ve společnosti Marfuga ruku v ruce, vzájemně se doplňují a spojují zdroje ku prospěchu všech. „V každém mém dni je kus budoucnosti a objevů. To, co dělám, mi přináší velké uspokojení, je to úžasná práce, která daleko přesahuje pouhou produkci. Olivovníky v Umbrii jsou velmi důležité pro zemědělství, to je pravda, ale hrají zásadní roli v širším kontextu, z hydrologického, krajinného a kulturního hlediska. To, co dělám, se tak stává posláním, příspěvkem k zachování kořenů naší země, její krásy a moudrosti.“

KULTURA A PODNIKÁNÍ V ASSISI: KLENOTY TUUM

Hana Jungová

V Assisi naše první prohlídka nemohla být věnována ničemu jinému než bazilice svatého Františka, která je od roku 2000 zapsána na seznamu světového dědictví UNESCO. Bazilika se skládá z Horního a Dolního kostela, přičemž Horní kostel je významným příkladem gotického slohu v Itálii. Ale především Horní i Dolní kostel zdobí výjimečné fresky, z nichž mnohé byly nedávno nádherně restaurovány a jsou dílem řady výjimečných pozdně středověkých malířů římské a toskánské školy, jako byli Cimabue, Simone Martini nebo Pietro Lorenzetti a především Giotto. Giottův cyklus 28 fresek, které zobrazují nejvýznamnější události ze života svatého Františka, představuje epochální zlom v dějinách umění. Giotto opouští středověký způsob zobrazování posvátného světa, který se řídil přísnými stylizačními pravidly, a mění způsob vyjádření duchovnosti, čímž nastoluje zcela nové a převratné paradigma: duchovnost přestává být pro člověka nedosažitelnou dimenzí a znovu se přibližuje pozemské existenci. Člověk se snadno ztotožní s vyobrazenými příběhy, stává se téměř jejich aktivní součástí, buď v roli pozorovatele jednoho příběhu nebo protagonisty některého příběhu dalšího. Každá z vyobrazených lidských tváří například ztělesňuje skutečně lidskou emoci, která je snadno rozpoznatelná a dokáže proniknout do duše prostřednictvím živého a dojemného vyjádření, jehož cílem je předat každému návštěvníkovi jasné poselství. Získat tyto zkušenosti bylo hlavním cílem této prohlídky.

Později, pár kroků od baziliky, se setkáváme s Michele Albertim, zakladatelem a ředitelem šperkařské společnosti TUUM. Jeho podnikatelské aktivity jsou úzce spjaty s územím, kde působí, tedy s Assisi, sídlem společnosti, ale také se San Sepolcrem, městem, kde se Michele narodil, které není příliš vzdálené a které je dalším z významných míst života svatého Františka a dnes je poutním místem. Název společnosti TUUM pochází z latinského přivlastňovacího zájmena, které znamená „tvůj“, a neodkazuje pouze na šperk, ať už je určen jako dárek nebo jako suvenýr z návštěvy Assisi: odkazuje na jeho poselství. Šperk s poselstvím. Michele spolu se svými obchodními partnery přišel s nápadem vyrábět šperky na míru, kdy každý šperk bude mít možnost vyjádřit osobní, intimní vzkaz pro nositele, vyjádřený designem a sekvencí slov. Poselství, které by bylo podstatou víry. Zhmotnění duchovnosti, hmatatelnost: to je vlastně poslání společnosti, kde se víra původně vztahovala k náboženské sféře jako takové - ztělesnění slov „té pravé“ modlitby ve šperku pro jeho budoucího majitele. Víra však znamenala také lásku: svatební prsteny se v italštině nazývají „fede“, což je spojení významů „víra“ a „prsten“. Proto se později z této slovní hříčky zrodil další nápad: vyrábět prsteny na míru pro fanoušky fotbalových týmů. Velmi výrazná, hluboká a pronikavá sportovní víra! TUUM v posledních dvou letech, kdy v ulicích Assisi nebylo téměř nikoho vidět a hrozilo, že to ohrozí podnikání, pracoval na vývoji nové řady šperků pro fotbalové týmy, navrhoval a vyráběl prsteny pro jejich vášnivé fanoušky. Michele nám vypráví svůj příběh s vášní a se všemi detaily. „Bylo to hodně práce?“, ptá se účastník naší skupiny Erasmus+. A Michele se usmívá: „No, samozřejmě...“. Určitě to byla spousta práce, ale je to důležité? Díky setkání

s Michele jsme se mohli přesvědčit, že tvrdá práce, pokud budete svůj sen, není ani jako tvrdá práce vnímána.

Tato zkušenost inspirovala mladou účastnici z Bulharska, Adrianu, k zahájení vlastního podnikání, v němž navrhuje, vyrábí a prodává šperky, což naplňuje ideu a účel, se kterými byl tento kurz připravován. (viz v této knize „Případová studie: Now I know how!“, strana 225)

Studenti projektu „Now I know how!“ v Assisi



VÝROBA A PRODEJ VÍNA UVNITŘ ARCHITEKTONICKÉHO DÍLA: STATEK LUNELLI

Hana Jungová

Vinařská rodina Lunelli pochází z oblasti Trentino v severní Itálii. Vinařství Lunelli získalo zkušenosti s pěstováním odrůd Chardonnay a Pinot Noir na vysokohorských vinicích v Trentinu a po velkém úspěchu slavného šumivého vína Ferrari Trentodoc se zrodila touha expandovat do nových oblastí. Objevovat červená vína, mezi kterými je umbrijské Sagrantino zvláštní a náročnou odrůdou. Je silné, dlouhověké a aromatické víno se silným charakterem, je možná méně známé než jiná známá italská červená vína, ale má potenciál, který ho právem mezi tato vína řadí. Ideální příležitost, proč v Umbrii, v kraji s bohatou historií a mystikou, vznikne nové sídlo produkce. Ale kde přesně a jaký by měl nový vinařský podnik být? Ano, záleží na tom, hodně na tom záleží. Tak se zrodila touha vyprávět příběh tohoto vína a jeho hodnotu, předávat ji prostřednictvím výjimečného projektu, kterému se podaří tohoto cíle dosáhnout. Tak proč ne... uvnitř uměleckého díla!

Návrh nového vinařského podniku byl svěřen Arnaldu Pomodorovi, jednomu z nejvýznamnějších umělců současnosti a rodinnému příteli rodiny Lunelli. Kdyby byl požádán, aby navrhl školu, možná by odmítl, ale konfrontace s tak výjimečnou krajinou a stavba pro komerční účely pro něho byla výzvou. Vnímaje stopy Etrusků v celé oblasti Sagrantino přišel s nápadem navrhnout obrovské zvíře, prehistorické zvíře vystupující ze země, které by objímalo budoucnost. Tak se zrodilo Carapace, želví krúnýř, zvíře s bohatou symbolikou: dlouhověkost, síla, vytrvalost a

relativní plnost, odkazující na typ podnikání, krajinu a toto vinařství. Sagrantino rodiny Lunelli se vyrábí přímo pod želvím krunýřem obklopeno výjimečnou krajinou. Naše oči jsou citlivé, říká umělec, který procestoval svět široko daleko, a život v Itálii považuje za výsadu, protože naplňuje oči krásou. Carapace je podnik, vinný sklep, showroom, příkladná prodejna, jejímž cílem je přijímat návštěvníky a pořádat akce. „*Máme dlouhou historii a chtěli jsme ji promítnout do budoucnosti, aniž bychom se vzdali našich tradic, kořenů nebo kultury,*“ slyšeli účastníci naší skupiny Erasmus+ během prohlídky. Další zkušenost, která ukazuje spojení mezi tradicí a inovací a způsob, jak tohoto spojení dosáhnout.



Návštěva v Carapace vinařství Tenuta Lunelli

MODULY

II, III, IV

PROGRAM



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

“NOW I KNOW HOW!”

Erasmus+ KA2 v oblasti školního vzdělávání
MEZINÁRODNÍ PROJEKT PRO MLÁDEŽ

*Projekt "Now I know how!" je novým způsobem, jak
podpořit kreativitu a podnikatelského ducha mládeže!*

II. MODUL – on line 15.-16. prosince 2021

V této části se znovu probíraly body vycházející z témat představených v části programu, který se konal v Lizori a kde byli účastníci osobně přítomni. Poté byl představen koncept „Lídr – student“ s tím, že se nadále kladl důraz na schopnost naplánovat si každodenní režim. Nakonec se probíralo téma pracovního pohovoru přes video platformy a jeho praktické příklady.

III. MODUL – on line 7-8. února 2022

Od nuly k podnikání

Téma se týkalo možností vstupu na trh práce, ať už v podnikání nebo v zaměstnaneckém poměru, a to naprosto od nuly.

Způsob výuky byl zaměřen na nepostradatelné teoretické poznatky pro ty, kteří chtějí začít od nuly, a byl srovnáván s praktickými zkušenostmi přednášejících.

Mezi přednášejícími, kteří prezentovali svoji vlastní zkušenost, byl i Alessandro Fracassi, zakladatel Mutui On Line Spa, jeden z první generace nejvýznamnějších podnikatelů v Itálii, který popsal svoje začátky doslova od

nuly, kdy se svým, tehdy budoucím, společníkem neměli ani finanční zdroje, ani představu o tom, v jaké oblasti zájmů by jejich podnikání mělo být. Ve svém příspěvku také zmínil některé klíčové indikátory, podle nichž si dnes vybírá nové investiční příležitosti.

Dalším, kdo přišel vypovědět své zkušenosti, byl Duilio Forte, italsko švédský architekt a umělec, který mladým účastníkům ukázal, jak může umělec vytvářet umění, které nebude samoúčelné a bude funkčně odrážet potřeby trhu.

Takto mohl dosáhnout na financování i bez nutnosti vlastních investic.

Mimo jiné posluchačům popsal, jak mu jeho italsko švédský původ pomohl v práci využít to nejlepší z obou kultur.

Třetím přednášejícím byl Guido Martinetti, společník firmy Grom Spa, jejíž cese nadnárodnímu Unileveru byla jedním s nejúspěšnějších exitů (dobrovolný výstup z firmy, pozn. Překl.) byla jedním z nejúspěšnějších výstupů v podnikatelském světě.

Martinetti vyprávěl účastníkům, jak je při vytváření firmy důležité mít jasno v tom, jaké jsou naše osobní cíle, abychom mohli proměnit podnikání v nástroj pro dosažení toho, po čem niterně toužíme.

IV. MODUL – on line 21.-22. března 2022

Předtím než začneme

Zatímco v předchozím modulu byli přednášejícími zkušení profesionálové, v tomto IV modulu byli pozváni někteří mladí lidé, které časopis Forbes zařadil mezi nejslibnější italské podnikatele.

Smyslem tohoto bylo ukázat studentům důležitost životního stylu a celkového studia ještě před vlastním vstupem do světa práce.

A nejen to. Ukázalo se, jak roky klasického studia mohou být využita pro experimentování s podnikáním nebo kariérním postupem.

Probírala se také tematika takzvaných S.M.A.R.T Goals a důležitost přesného nastavení si vlastních cílů tak, aby se nestrácel zbytečné čas a dosáhlo se co nejrychleji vlastních cílů.

Jako přednášející se střídali Francesco Ventre, student strojíního inženýrství na Polytechnice a jeden ze zakladatelů společnosti, která poskytuje výjezdové taxi vozy italskému státu, Enrico Saverio Pagano, který během studia dirigování na milánské konzervatoři, založil vlastní orchestr a Arianna Pozzi, která si ještě jako studentka gymnázia založila start up orientovaný na současnou módní produkci na míru.

Obrázek z online přednášky Nellie Gospodinové „Jak se stát lidrem“

The screenshot shows a web browser window displaying an online presentation by Nellie Gospodinova. The presentation slide is titled "The reality" and lists three points:

1. Rarely, individuals are both managers and leaders at the same time.
2. No matter the title, you don't inspire people by pointing at something and saying, "Do that!"
3. No improvement is going to make a team with the wrong people in the wrong roles.

The slide features a background image of a lion resting on a rock. The presentation is displayed in a web browser window with a chat sidebar on the left showing messages from participants like Barbonari Luca and Lojeková Hana. The browser's address bar shows the URL "https://www.zoom.us/j/91912345678".

JAK SE STÁT LÍDREM

Nellie Gospodinova¹

Pracuji jako ředitelka střední školy již více než 15 let. Poznala jsem hodně mladých lidí, kteří se chtěli zapsat na univerzitu a studovat management, aby si posléze založili vlastní podnikání, řídili rodinnou firmu nebo ještě jednodušeji, pracovali jako manažeři.

Když se zeptám: „Proč zrovna management? Proč nezkusíš nejdřív studovat inženýrství, matematiku, účetnictví atd.?“

Nejčastější odpověď je: „Chtěl bych *manažovat* lidi...“

Doufám, že sdílení mých zkušeností a myšlenek může poskytnout odpověď na otázku, co musí přijít dřív.

Mýtus a skutečnost

Existuje mýtus, podle něhož se role manažera překrývá s rolí lídra.

On či ona mohou zařídit, aby další lidé vykonávali určitou činnost.

Dobrý manažer může spravovat cokoliv.

Pravdou ovšem je, že jen málokdy může být ten samý člověk manažerem a lídrem zároveň.

Není důležité, jak nazveme profesi, nikdo nemůže motivovat lidi jen tím, že na něco ukáže prstem a řekne: „udělej tohle!“.

Žádný vývoj k lepšímu nenastane se špatně sestaveným týmem na špatném místě a to samé platí i pro manažery.

¹ Ředitelka Black Sea Center, partnera projektu

Definice

Management – Pracovat s dalšími lidmi tak, aby bylo jisté, že bude dosaženo nastavených firemních cílů.

Manažer: spravuje, udržuje a soustředí se na systémy a struktury

Leadership – Nastavení cílů a vedení lidí směrem k jejich dosažení.

Lídr aplikuje inovace, rozvíje organizaci a soustředí se na lidi.

4 Krátké rady pro start up

1. Vyberte si, kým byste chtěli být

Všichni znají lídry, ale málokdo zná i výkonné ředitelé firem.

Zkusíme to na příkladu 3 osob. Všichni víme, kdo je Elon Musk a Jeff Bezos, ale kdo zná Reeda Hastingsse?

„Přistaneme na Marsu do roku 2025“: Elon Musk

„Jedním ze způsobů, jak se dostat z těsné krabice, je vymyslet si vlastní cestu ven“: Jeff Bezos

Zatímco první dva jsou lídři velkých mezinárodních firem, vizionáři, ten poslední je jednatel Netflixu. Reed Hastings jednou řekl:

„Netolerujte protivné, byť sebevíc brilantní lidi. Cena, kterou pak zaplatíte za týmovou práci je příliš vysoká.“

2. Správní lidé na správném místě

Poté, co se rozhodnete založit start-up, vyberte si správné lidi na správné pozice. Říká se, že výběr zaměstnanců je jakousi „chytrou sázkou“.

Každopádně existují způsoby, jak se zaměřit na ty nejlepší:

1. Popis pracovní pozice: povinnosti, firemní kultura a hodnoty

2. Screening kandidátů: jsou to přátelé nebo známí?
3. Vzdělání a kariérní postup
4. Výběr kandidátů na manažerské pozice z již existujícího týmu

3. Efektivní řízení týmu

1. Otevřená a jasná komunikace
2. Organizace se schopnosti delegovat úkoly a zodpovědnost
3. Emoční inteligence
4. Problem solving a schopnost rozhodovat

4. Styl leadershipu

Od Machiavelliho časů do dob Elona Muska se způsoby vedení změnily.

„Lídr (vladař) musí umět ovládat zlo skrze nutné příkazy.“

(Niccolò Machiavelli)

„Od lídrů se očekává, že budou pracovat tvrději než ti, kterým šéfuji, musíte se ujistit, že potřeby ostatních budou vždy na prvním místě před těmi Vašimi“ (Elon Musk)

Styl vedení je koktejl z:

- Příkazů: „Dělej, co ti říkám!“
- Vize: „Pojď se mnou!“
- Napojení: „Lidé především.“
- Demokracie: „Co si o tom myslíš?“
- Koučink: „Zkus tohle!“

Styl se přizpůsobuje tomu, jak se lidé časem osobně vyvíjejí.

STARTING FROM SCRATCH:

KLÍČOVÉ FAKTORY PŘI ZAČÁTKU OD NULY

Andrea Zoppolato¹

Situace, která se stává skoro všem. Začínat od nuly. U někoho nastane, když dokončí studia, u někoho, když jeho kariéra změní směr a u někoho, když přijde o všechno a znovu se vrhá do hry.

Pro mnohé naprosto běžná situace, která nese určité společné prvky.

Ať už ve výchozím okamžiku, či ve faktorech, které nám pomáhají dosáhnout toho, po čem toužíme.

Pro začátek popíši svůj osobní příběh.

1. Když jsem začínal od nuly: po promoci

Vystudoval jsem na Bocconi, nejvýznamnější italské univerzitě zaměřené na ekonomii.

Jak se děje mnohým, dokud jsem studoval, mým hlavním **cílem bylo dokončit školu**. Vedlejším cílem bylo najít způsob, jak pokrýt každodenní náklady a moci se tak co nejdříve osamostatnit od rodičů.

V té době brigády byly spíše než možnost vzdělávání, jen způsob obživy.

To zřejmě kvůli **mylné představě, že univerzita člověku poskytne veškeré potřebné vzdělání pro následující profesní život**.

¹ Novinář, předseda Vivaio, spolku, který se zabývá projekty s velkým společenským dopadem a jemuž se dostalo významného ocenění Ambrogino D'Oro udělované Milánem.

A nejen to, byla tu také mylná představa toho, že po dokončení studia bude připravena teplá ředitelská židle s mým jménem v posledním patře mrakodrapu s výhledem na city a to jen proto, že jsem vystudoval s červeným diplomem.

Není většího omylu, v obou dvou případech.

Krátce po dokončení školy jsem si uvědomil, že se jednalo o dvě falešná očekávání.

Pracovní trh vyžadoval kompetence, které jsem se na univerzitě nenaučil. A nečekal na mě žádný pracovní stůl nebo křeslo s mým jménem.

Místo toho se na obzoru objevila nutnost pracovních pohovorů, rozesílání životopisů na ty nejnižší pracovní pozice. Něco úplně jiného než poslední patro s výhledem na city.

A tak se dostáváme k první věci, která musí nastat, když začínáte od nuly, uvědomit si reálně vlastní situaci.

Což je na první pohled stejně uklidňující činnost jako polévat se kyblíky s ledovou vodou.

Ve zkratce. Po škole jsem na tom byl následovně: neměl jsem peníze, zkušenosti a žádný nápad na podnikání. No a co jsem tak mohl dělat?

2. Klíčové faktory při začátku od nuly

S odstupem času se to lépe chápe. Protože zkušenost vynese na světlo ty správné kroky, které přinesly výsledky a zastíní to, co bylo uděláno špatně.

No a tak když se ohlédnu za těmi začátky, **jaké byly klíčové momenty?** A hlavně, jaké jsou klíčové faktory, které v každé takové situaci přispějí k docílení uspokojivého výsledku?

Poté, co si plně uvědomíme vlastní reálnou situaci v syrové podobě, která zdůrazní to, že nic nemáme a nic neumíme, je na prvním a zásadním místě najít odpověď na otázku: „**Co tedy mohou dělat?**“

Odpověď na tuto otázku přijde s odpovědí na další dvě základní otázky:

1. Co chci?

2. Co mám?

Ze srovnání těchto dvou odpovědí se dá pochopit, co můžeme dělat.

2.1 Klíčové faktory: co chci?

Zdá se to být jasné, ale zdaleka to tak není. Ve skutečnosti, když začínám „od nuly“, znamená to, že ani nevím, co bych chtěl dělat. Buď mám příliš nápadů nebo žádný.

Výsledek je ovšem stejný: přešlapování na místě.

Neví se, kam vykročit. To je velmi rozšířená situace, zejména pro toho, kdo vychází ze školního prostředí.

Možná proto, že škola a univerzita učí disciplínu a nutí nás jít po již vytyčených stezkách. Ale nepomohou nám vybrat a, či jen velice zřídka, přetavit vlastní vášeň do činnosti, již se dá uživit.

Jak to tedy máme udělat, abychom pochopili, jakým kariérním směrem se máme vydat?

Obecně řečeno, můžeme pochopit, co doopravdy chceme, když dáme dohromady tři složky, které nás budou doprovázet po celou kariéru, ať už je jakákoliv.

Tyto tři složky jsou: vášeň, růst a zisk.

Kdo má silnou vášeň pro něco, je určitě zvýhodněný ve výběru.

Čím více je zájem zaměřený, tím lépe se vytyčuje okruh působení a omezí se tak pravděpodobnost špatných kroků vedoucích mimo.

Vášeň je základ, protože je hnacím motorem pro každý profesní postup.

A abychom pochopili, co je naší vášní, stačí si ujasnit, co nás baví dělat v takzvaném „volném čase“.

Může to být psaní, čtení, setkávání se s lidmi, cestování, dělání nových věcí.

Důležité je rozeznat, co nám poskytuje jen krátkodobé potěšení a co nás dlouhodobě naplňuje a uspokojuje.

Je nutné je rozlišovat, protože ty opravdové záliby můžeme vstřebávat a přetransformovat v něco víc a ony nám mohou poskytnout velké zadostiučinění a možnost být hrdý sám na sebe.

Umět rozeznat mezi pomíjivými radostmi, mnohdy konformními vůči společenským standardům a osobní radostí, je jeden z nejdůležitějších aspektů, které je potřeba vytěžit ze životní zkušenosti.

Dokážeme se tak soustředit na to, co je opravdová vášně, kterou je třeba následovat i v pracovním směru a neztrácíme čas nad tím, co nás jen obírá o energii.

Mými vášněmi bylo **psaní a lidé**.

Psaní vždy doprovázelo můj život ve všech svých mediálních formách. Postupně jsem pochopil, že to samo o sobě nemůže být cíl, ale to, co mě bavilo nejvíce, bylo přinášet **kreativní a hodnotný obsah**, který by nějak odrážel mě samotného.

Další mojí vášní bylo **setkávat se s lidmi**.

Všímal jsem si toho, že nejpříjemnější části dne byly vždy na konci, kdy jsem byl ve společnosti ostatních.

Přesněji řečeno jsem rád dělal věci **společně s ostatními**. Už v dětství pro mě ostatní byli **partáci ve hře**, neboli mi umožnili věnovat se tomu, co mě nejvíce bavilo.

V časech studia na univerzitě to byli partáci na cestách, ve sportu nebo na společných akcích, party nebo koncertu.

Tyto mé vášně se v akademických letech setkaly, když jsem založil univerzitní noviny. Psali jsme společně, abychom předali něco nového našim studijním kolegům.

Dnes bych svoji vášně pro psaní popsal jako zadostiučinění, kterého se mi dostává díky možnosti **vytvářet nové a hodnotné věci, které mohu předat publiku složenému z inteligentních lidí sdílejících podobné zájmy jako mám já.**

Pokaždé když jsem zaměřil svoji vášně do nějaké činnosti, dosáhl jsem výsledků, které mě uspokojovaly.

Společně s vášní jsou dalšími základními **prvky růst a zisk.**

Růst proniká do každé volby, kterou během kariéry učiníme.

Vybrat si to, co nám pomůže růst, je vždy správná volba.

Nemusíme si nikdy vyčítat, že rosteme, ale může nám být líto, že málo.

Abychom si vybrali optimální cestu růstu, může nám přijít na pomoc opět vášně, i když růst může být vášní sám o sobě, zejména v začátcích profesního života.

Růst může lépe vytríbit naše osobní zájmy a navést nás na správnou cestu.

Poslední aspekt může být zřejmě tím nejvíce zavádějícím.

I když se zdá být jasný, je nejvíce ambivalentní.

Není vždy snadné se rozhodnout, která volba je nejvíce v souladu s našimi zájmy a umožní nám větší růst.

Mnohdy to můžeme pochopit jen za chodu až poté, co jsme již rozhodnutí učinili.

Naopak zisk, zejména když budeme brát v potaz jen ten finanční, se zdá být jasnou volbou.

Brát ekonomický zisk jako jediný parametr pro to, abychom pochopili, co chceme, může být zdánlivě jednoduchým kritériem. Půjdeme prostě tam, kde nás lépe zaplatí.

Ale omezit se jen na toto může přinést dva druhy problémů, které mohou velice ztížit cestu růstu, a především osobní realizaci.

První je ten, že výdělek v okamžiku volby může být jasný, ale to, co je nejisté je, jak se bude vyvíjet v čase.

A tudíž by se ta finančně nejvýhodnější volba mohla v čase stát tou nejhorší, ale i z ekonomického pohledu.

To je případ srovnání mezi stálým zaměstnáním a podnikáním. Na začátku není o čem mluvit. Stálé místo zajišťuje jistý a stálý výdělek, zatímco kdo se pustí do podnikání, nemá téměř nikdy na začátku jakýkoliv výdělek, dokonce si musí sám za práci platit.

To je na začátku, ale když posuneme hodinovou ručičku kupředu, věci se mohou v budoucnu radikálně změnit. Kdo si takto vybral z ekonomických důvodů, si uvědomí, že má nad svým výdělkem strop, zatímco kdo se pustil do risku podnikání, může rozšiřovat tyto hranice téměř neomezeně.

Kromě finanční nejistoty do budoucna, vybrat si jen na základě výdělku přináší druhý typ problémů, dokonce závažnějších.

Mít jako jediný cíl osobní výdělek může vést k volbám, které způsobí, že **Váš život postupně vyprahne.**

Stanete se zbožím své vlastní práce a riskujete velké osobní ochuzení a ztrátu právě těch zásadních prvků v začátcích podnikání, vášně a růstu.

Když chybí tyto dva faktory, je těžké mít pocit zadostiučinění z jakéhokoliv bohatství.

Ale přes to všechno nemůžeme ekonomický aspekt zanedbat.

Je jako palivo na cestu.

I té nejzajímavější cestě bez paliva hrozí zánik.

Zájem, růst a výdělek musí být vždycky v souladu v jakékoliv fázi kariéry, jsou to **rozhodující faktory a musí jít vždy spolu.**

Poté, co jsme si ujasnili všechny tři zásadní prvky, je chvíle na dotvoření představy tím, že se zeptáme na otázku: „jaký je můj talent?“

2.2 Klíčové faktory: co mám?

To, co chceme a to, co máme, **spoluvytváří dva základní pilíře**, které nesou všechny v celém průběhu kariéry, a nejen ty na jejím začátku. Naše touha nás popohání neustále dopředu, ale naše nadání je tím prvkem, který nám dovolí jít po cestě, aniž bychom přecenili svoje možnosti. „To, co máme“ znamená všechno a zároveň nic. Tomu, kdo vychází od nuly, se může zdát, že nic nemá. Stejně jako, dle povrchního soudu, se může zdát, že máme až příliš mnoho věcí. Tak jak **poznáme to, co máme a jak ho můžeme využít v naší profesní kariéře?**

Pro správné určení našich profesních vlohů se v ekonomických termínech používá výraz „**asset**“. Definice slova asset je: cokoliv, z čeho můžeme vytěžit nějaký výdělek. Tímto pohledem se mění veškerá definice toho, co máme. A můžeme přijít na to, že máme assety, o nichž se nám vůbec nezdálo. Příkladem takových assetů pro ty, kdo vycházejí z ničeho, je například **místo, kde jsme**. Oblast, město nebo čistě fyzické místo. Jsme v domě, můžeme ho část pronajmout. Věci, které vlastníme, můžeme prodat nebo pronajmout. Město dobře násobí možnosti.

A pak je tady **sít' známostí**. Přátelé, kontakty na sociálních sítích, dokonce ty, které ještě neznáme, ale k nimž se můžeme jednoduše dostat a zadarmo. To je takzvaná **networková sít'**, která, i když nestudujete na vysoké škole, je téměř vždy jedním z hlavních faktorů pro ekonomický úspěch na každé úrovni. Známi mohou být našimi prvními zákazníky, mentory či

spolupracovníky. Není náhoda, že mnoho podnikatelských úspěchů vzniklo na základě společného studia na univerzitě.

Další jedinečný a rozhodující asset **jsou znalosti**. Ve spojení s dalším assetem, tj. dostupností, napomáhá orientovat se v potřebách trhu. A to je pro trh naprosto základní asset.

Assets, jimiž disponujeme, jsou zásadní nejen pro nalezení práce či možnosti výdělku, ale také proto, že jsou naším pravým pokladem, tedy tím, v co musíme investovat a co musíme rozvíjet. Protože peníze přicházejí a odcházejí, stejně tak jako tržní příležitosti, ale když se naučíme využívat tyto assets již od začátku našeho podnikání, jsou pak naší nejsolidnější profesní oporou a tedy tím, co nám v jakýkoliv moment umožní dosáhnout jakéhokoliv cíle, který jsme si vytyčili. A tudíž je nezbytné pochopit, čím doopravdy disponujeme. A to speciálně kontakty, známostmi a postupně také zkušenostmi.

Co se mě týká, já jsem si po dostudování uvědomil, že se chci vrhnout do podnikání. Dal jsem si jeden cíl, a to neposlat nikdy svůj životopis. Mojí vášní bylo psaní a setkávání se s lidmi, zatímco mé assets jsem viděl všude kolem. Vzhledem k tomu, že jsem prakticky jen studoval a ze zábavy vedl studentské noviny, byla **moji devízou znalost univerzitního prostředí**.

V tomto bodě mi bylo jasné, co mohu dělat.

2.3 Klíčové faktory: co mohu dělat?

Co chci nejvíce plus, jaké jsou mé vlohy = co mohu dělat.

Spojení dvou prvních otázek nám dává volnou cestu, protože přímým důsledkem je pochopení toho, co můžeme dělat. Je to okamžik, kdy se máme pustit do pohybu. Vědět, co chci, představuje náš stálý kompas, který nás v každém okamžiku kariéry ochrání od toho, abychom se stali obětí vlastních aktiv,

kteří se mohou proměnit jen v **točení se v bludném kruhu a opakovat činnost, která nám vydělává peníze.**

Začínáme-li od nuly, je pro pochopení našich pracovních možností také nutné přizpůsobit se **tomu, co si žádá trh.** V tomto místě totiž riskujeme, že se zaměříme příliš na náš vlastní plán, ale ztratíme z dohledu potřeby trhu. **Vždy je zásadní transformovat vůli a asset do něčeho, co si trh žádá a za co je ochotný zaplatit.** Není to vždy samozřejmé. Assetem může být schopnost dobře vařit, ale když ji nenabídneme a nezhodnotíme, můžeme být do konce života nezaměstnaní, i kdybychom byli nejlepší kuchař na světě. Co tedy mohu udělat pro to, abych přeměnil svoji schopnost v něco doopravdy ceněného a zaplaceného? Abychom tomu porozuměli, nejlépe si pomůžeme skutečností. Pochopit, co chce trh, kam proudí peníze, jaké jsou trendy, co dělají a udělali ti, kteří se s nadáním podobným našemu dokázali vypracovat a vydělat peníze. Ať už chceme prodat náš čas, pracovat v závislém poměru, prodávat kreativní obsah nebo mít vlastní podnikání, **trh nabízí odpovědi.**

Výsledkem toho všeho, a je to i mírou pro náš tržní růst, je **know-how**, tedy schopnost přeměnit své assety na produkty a služby, které si ostatní koupí. To získáme až zkušenostmi, ale s neustálým přihlédnutím k našemu osobnímu kompasu.

3. Pravý kariérní cíl: dělat to, co milujeme

Všechny velmi úspěšné lidi spojuje v jejich činnostech jedna věc. Říkají, že tajemstvím jejich úspěchu je to, že jsou placeni za dělání toho, co je baví. To jsou okolnosti, za nichž zapomeneme na ekonomickou stránku věci, protože děláme něco, co bychom dělali i zadarmo. Ale nelze k tomu dojít jinak než skrze stáže, činnosti a úkoly, které nám nebyly úplně milé. Jako v případě vrcholového fotbalisty, který se stane mistrem

a vyhrává vysněné turnaje ovšem s duší malého kluka, co kopal s kamarády na dvorku. Ke svému úspěchu ale došel skrze velké oběti a tvrdé tréninky.

V mém případě byl první krok směrem k mé nejmilejší činnosti, tedy psát a šířit kreativní a hodnotný obsah, pochopit, že mým působištěm byla univerzitní půda, kterou jsem jako čerstvě vystudovaný šéfredaktor univerzitních novin. V časech, kdy nebyly sociální sítě a internet byl ještě velmi okrajová záležitost, musely firmy využívat jiné formy komunikace se svoji cílovou skupinou. Odkakživa byli jedním z nejlákavějších cílů firem mladí lidé. Když jsem pochopil tohle, nebylo nic snazšího, než nabídnout firmám, aby se propagovaly na univerzitách skrze moje noviny a zejména moji síť známostí, mezi nimiž byla i řada spolků, které mohly produkty nabízet přímo studentům. K reklamním kampaním pro studenty univerzit, nejdříve lokálním a posléze po celé Itálii, se přidala síť „mezinárodních večerů“, univerzitních večírků věnovaných každý jiné národnosti, organizovaných společně se studenty z programu Erasmus.

Když jsem dal dohromady tyto dvě aktivity, mohl jsem rozvinout noviny do národní sítě a založit tak svou první společnost. A odtamtud začala cesta, která mě přivedla až k životu v zahraničí, k možnosti nasbírat jedinečné zkušenosti pro osobní růst a hlavně ke kýžené metě a tou je **dělat, co miluješ**.

DOBŘÝ CÍL JE SMART!

Pamela Bernabei

What are SMART Goals?

S	SPECIFIC	
M	MEASURABLE	
A	ATTAINABLE	
R	RELEVANT	
T	TIMELY	

Jak můžeme formulovat jasné cíle, aby nedošlo k nedorozumění? Jaké jsou předpoklady, kterých je třeba se držet v nastavení cílů, aby nedocházelo ke ztrátě času, aby se dal držet krok s tím, čeho chceme dosáhnout a zejména abychom pochopili, jestli to, co děláme je doopravdy pro nás to pravé nebo zda by bylo lepší se zaměřit jiným směrem dříve, než bude příliš pozdě.

Formule SMART může představovat užitečný nástroj pro nasměrování v této oblasti.

Zajisté, vysvětlit to dospívajícím, mohl být na začátku celkem oříšek, zejména v online prostředí. Ale po překonání počátečních těžkostí, studenti velice dobře pochopili, jak tento nástroj používat a přizpůsobit svým potřebám. Postupovali jsme následujícím způsobem.

Nejprve jsme studentům zadali úkol: vyplnit dotazník a odpovědět na následující tři otázky:

1. I am able to do (titles, skills, competences, instruments etc.)
2. What I want to do
3. What I still need to acquire to reach what I want to do to (title, skills, competences, licenses, instruments, founds etc.)

Odevzdat ho museli vyplněný bezpodmínečně před začátkem online modulu IV.

Tutoři a učitelé rozdělili úkoly do čtyř skupin.

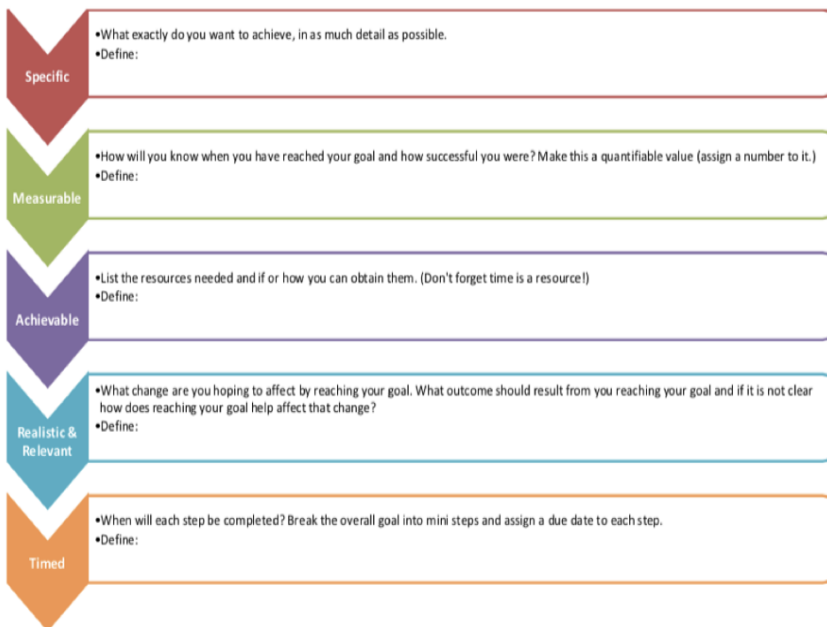
Na začátku modulu bylo v krátké prezentaci vysvětleno, jak si naformulovat takový cíl SMART a na příkladech byly demonstrovány všechny charakteristiky tohoto nástroje.

Poté byli studenti rozděleni do „místností“, v nichž každá skupina pracovala autonomně.

Úkolem každé skupiny bylo použít formuli SMART pro vytyčení si cílů za využití odpovědí 2 a 3 z dotazníku, který si předtím vyplnili.

Zjednodušeně řečeno museli propojit „What I want to do“ s „What I still need to acquire to reach what I want to do“ za použití SMART formule, aby mohli dosáhnout kýženého cíle. Při skupinové práci se studenti navzájem konfrontovali a pomáhali jeden druhému s vytyčením cílů. Mnohdy má to, co si mladí lidé řeknou mezi sebou, daleko větší váhu než to, co jim sdělí učitel nebo příbuzný.

S.M.A.R.T. Goals



Když vypršel čas na skupinovou práci, tak každý prezentoval své výstupy v klíči SMART v kontextu svých osobních snah. Posléze si měli ostatní členové týmu dát navzájem zpětnou vazbu na výstupy a nakonec učitel či tutor vše zrekapituloval a eventuálně doplnil o další nápady či postřehy.

Zpočátku bylo složité usměrnit nápady, veselí, emoce a touhy do tak logické a formální kompozice. Koneckonců jsou to mladí lidé a touha bavit se je velická oproti celkem formálnímu nástroji. Výsledek byl ovšem nad veškerá očekávání.

Studenti dokázali s velkým úsilím SMART naformulovat své cíle precizně a jasně a zarámovat tak své cíle za použití organizovaného plánování.

Bylo doopravdy zajímavé a uspokojujivé vidět mladé lidi umně používat takový nástroj, jako je formule SMART, která se využívá výlučně ve velmi jasně definovaném firemním prostředí.

PŘÍPADOVÁ STUDIE:

OD NULY AŽ K ÚSPĚCHU.

ALESSANDRO FRACASSI (Zakladatel MutuiOnLine Spa)

editor Andrea Zoppolato

Jak můžeme dosáhnout velkého podnikatelského úspěchu, **vycházíme – li u nuly?** Od nuly znamená nemít možnost spoléhat se na úspory, rodinné peníze nebo finance z dosavadního podnikání. Začínat od nuly může znamenat dokonce nemít ani **žádný podnikatelský záměr**.

Pro pochopení jednotlivých klíčových kroků je nejlepší se učit od těch, kteří to dokázali. Jedním z takových nejznámějších příkladů z posledních desetiletí v Itálii je případ MutuiOnLine. Jedná se o společnost, kterou vytvořili dva přátelé od začátku **bez peněz a bez nápadu**.

Ale z toho ničeho dokázali vytvořit společnost, která byla zakotována na Milánské burze a v okamžiku, kdy píšeme tyto řádky, má tržní hodnotu dosahující miliardy Eur. **Jak se dá dostat z nuly na miliardu Eur?** Alessandro Fracassi se snažil přiblížit to studentům na svém vlastním příkladu. Zkusili jsme tak abstrahovat jeho příběh a převést ho do obecnějších pravidel, která by se dala aplikovat i na různé zkušenosti a různá prostředí.

Vycházeli jsme od začátku, jako u každého příběhu.

1. Cíle a možnosti trhu

„Nikdy jsem si nepomýšlel na kariéru v podnikání“. Takto uvádí svůj příběh Alessandro Fracassi a začíná vyprávění u svých univerzitních studií strojního inženýrství na milánské

polytechnice. „Viděl jsem se spíš jako ředitel, manažer, každopádně zaměstnanec ve velké firmě.“

Po skončení bakalářského studia se rozhodl odjet studovat magisterský program do USA. Zapsal se na MIT, jednu z nejdůležitějších akademických institucí na světě, kde poznal posléze svého budoucího společníka. Dva roky magisterského studia byly zakončeny stáží pro studenty. Fracassi vypráví, že: „Většinou to byly samotné firmy, které kontaktovaly univerzitu, aby našly ty nejlepší studenty na stáž.“ Takže na konci studia a jen v pár případech těch nejhorších studentů se stávalo, že si museli hledat firmu na stáž sami. Fracassi vzpomíná, že v jeho kruhu byl jeden student, který byl všemi považován za černou ovci, tím nejméně schopným a skončil bez firmy, kde by si mohl udělat stáž. Pomohli mu najít si stáž a místo velké firmy se musel spokojit s úplně začínajícím startupem.

„Pár měsíců poté,“ vzpomíná Fracassi „se náš spolužák považovaný za neschopného, stal milionářem.“ Startup, v němž se ocitl, totiž během pár měsíců vyrostl natolik, že hodnota firemních opcí, jimiž platili spolupracovníky, dosáhla nebo překonala milion dolarů. I jejich kamarád dostal jako benefit akcie společnosti a **stal se tak z posledního ve třídě, prvním v souboji na trhu.**

Fracassi vzpomíná, že se jednalo o výjimečné období. Na přelomu nového tisíciletí vypukla tzv. „Internetová dotcom bublina“, závod investorů o internetové firmy. „Bylo to období,“ vzpomíná Fracassi, „kdy stačilo mít v názvu firmy „.com“ a dostalo se vám obrovského zájmu ze strany investorů.“ A to byl ten okamžik, kdy na základě příkladu spolužáka, řekl svému budoucímu společníkovi: **„Když to zvládl i on, zvládneme to my taky.“**

A tak příklad konkrétního případu, úspěchu jejich spolužáka z ročníku a jeho úspěchu ve světě velkých příležitostí nových firem na internetu, přiměl Fracassiho a jeho společníka o něco se pokusit. Jak to ale udělat, když jediným nápadem, který měli, bylo založit si internetovou společnost a využít jedinečný moment? Řešení bylo tak jednoduché, že se dnes zdá být geniální.

2. Když nemáš nápad, nech se inspirovat trhem.

Po dokončení studia se Fracassi a jeho společník vrátili do Itálie a i když oba přijali nabídku práce ve firmě, rozhodli se trávit svůj volný čas **pokusy o průzkumy trhu a jeho potřeb**, aby si mohli v budoucnu založit svoji firmu. Jelikož neměli žádný podnikatelský záměr, rozhodli se zakoupit italské mutace domén hlavních internetových společností, které měly úspěch v Americe. Mimo tyto ještě zakoupili také jiné obecné domény, jako salute.it (zdraví.it pozn. překl.) nebo politica.it (politika.it pozn. překl.) a na každou z nich umístili název „Stránka ve výstavbě“. Jejich představa byla vypustit na síť mnoho stránek „ve výstavbě“, aby si návštěvníci těchto stránek mysleli, že dělají podobnou činnost jako ti úspěšní v Americe. Zatímco na stránkách byl nápis „ve výstavbě“, ve skutečnosti nebylo ve výstavbě nic.

Plán, který může vypadat téměř bláznivě, ve skutečnosti přinesl ovoce.

Na jednu z těchto stránek, mutuionline.it (hypotéky.it pozn. překl.) napsal někdo, kdo se představil jako investor a ptal se, jestli má tato stránka něco společného s americkou, která zažívala velký úspěch. Odpověděli, že ano. Business model byl stejný, a tedy představit srovnání veškerých hypoték, které banky nabízely ke koupi nemovitostí. Na otázku, v jaké fázi

jsou, **odpověděli jako správný pokerový hráč: „jsme před dokončením“.**

Ten člověk jim také napsal, že jezdí po Evropě právě proto, aby zjistil, jaké jsou možnosti pro stránky podobného typu v hlavních evropských zemích a popřípadě do nich investovat se záštitou své skupiny.

Domluvili si schůzku v salonku jednoho z nejlepších hotelů v Miláně. A to byla také jediná investice, kterou **platili z vlastního**. Aby byli připraveni, museli vypracovat přesvědčivý business plán. A nejen to. Protože věděli, že k dosažení na financování je potřeba i tým, vytvořili organizační strukturu z přátel a příbuzných, kteří většinou nevěděli nic o hypotečním trhu. Oni sami, dva budoucí zakladatelé, neměli žádnou neobvyklou zálibu v hypotékách, ale zjistili si potřebné a snažili se zkopírovat americké stránky a přizpůsobit je poměrům na italském trhu, aby potenciálnímu investorovi mohli předvést malou ochutnávku.

Zdá se to všechno ideální až na to, že v den domluveného **setkání nikdo nepřišel**. Potenciální investor se posléze omluvil s tím, že mu zrušili let a že bude další příležitost. Příležitost, která ale už nikdy nenastala. A tudíž to, co vypadalo jako zásah shůry, se rozplynulo jako pára nad hrncem. Jak se rozhodli budoucí společníci?

3. Investor sice zmizel, ale už máme nápad

Rozhodli se to nevzdat. Naopak. Na rozdíl od prvního kontaktu, který měli, teď už kus cesty ušli. Měli velice dobře zpracovaný **business plán, návrh stránek a už první zkušenost se zájmem z toho typu trhu**, který v Americe zažíval velký úspěch.

To, co ještě v tu chvíli zbývalo udělat, bylo pokračovat s vylepšováním stránek a zkusit již připravený business plán

nabídnout **dalším investorům**. Jak bylo řečeno, byla to výjimečná situace na trhu, kdy investoři hledali nápady na online business a tak nebylo složité setkávat se s potenciálními investory nebo společnostmi a nechat si zafinancovat první investici.

4. První období: klíčové faktory pro úspěch

První období nové společnosti MutuiOnLine se nese v podobném duchu jako u ostatních startupů. Prvním strategickým krokem bylo **opuštění zaměstnání**, aby se naplno věnovali nové aktivitě. „Nebylo to snadné, zejména vysvětlit to mé matce“, říká Fracassi. Pro rodiče, který investoval do vzdělání dítěte, je náročné vidět, jak se vzdává pracovní smlouvy na dobu neurčitou kvůli tomu, aby se vrhl do vlastního podnikání, kde jedinou jistou věcí byla počáteční investice.

„Která ale ve skutečnosti žádnou jistotou nebyla, naopak“, vysvětluje Fracassi s tím, že kvůli náhlému krachu trhu se na poslední chvíli stáhl jeden z investorů, který měl navýšit kapitál, s nímž počítali a zůstali tak na holičkách po prvních pár měsících. Neměli peníze a museli čelit dalším investicím, mezi nimiž byly i platy spolupracovníků, ale ještě jednou, kus cesty už ušli. Nyní byly stránky funkční, business model byl připraven k testování, byl tu tým, který se na projektu podílel a byl jasně vytyčen směr, kterým se vydat. Na jednu stranu dokázali poněkud akrobaticky pokrýt dluhy a zaplatili svým spolupracovníkům podílem místo peněz, na druhé straně se vrhli do hledání dalších investorů a dokázali najít takové, kteří jim umožnili **upevnit si pozici a mít daleko lepší vizi na delší horizont, oproti těm předchozím**.

„V počátečních fázích,“ vysvětluje Fracassi, „je třeba být velice flexibilní ke změně plánů, využít příležitostí a postavit se nečekaným problémům.“

S jasným cílem, vírou v rozhodnutí risknout vše, jasnými vztahy naplněnými důvěrou s týmem a zaměřením se na realizaci projektu krok za krokem. Projektu, který spočíval v co nejlepší optimalizaci ve srovnávání nabídek na trhu.

Toto jsou základní klíče, k nimž se, v jejich případě přidá vzájemně se doplňující vztah mezi dvěma společníky. „Abychom se vyhnuli překrývání úkolů, rozdělili jsme si úkoly už od začátku. Já se věnuji všem, co se týká **přítomnosti**, **ty se zabýváš vším, co se týká budoucnosti**. To bylo naše rozdělení rolí již od začátku.“

5. Od ekonomického úspěchu, k úspěchu existenciálnímu

Jak se dá zaměřit profesní život na rozvoj businessu, k němuž nemáme ani speciální vztah, ani nějaké speciální schopnosti?

V případě MutuiOnline jsme viděli, že nápad na business byl náhodný. Kdyby je kontaktovali kvůli nějaké jiné ze zakoupených domén, možná by se dneska zabývali cestováním nebo oblečením. Jejich velkou dovedností bylo pochopit, že know-how, které rozvíjeli svým podnikáním, se neomezovala jenom na nabídku hypoték. Ale mohla být využita k optimalizaci **srovnávání pro mnoho dalších služeb**. To firmě pomohlo v růstu na trhu s hypotékami a přesahem do dalších oblastí vytváření stránek porovnávajících jiné produkty od pojištění přes energie až k segugio.it a trovaprezzi.it, které dokáží vyhledat nejlepší nabídku v jakékoliv oblasti. **Spíš než hypotéky, se stali „amazonem“ služeb, online diskontem věcí, které si konkurují hlavně cenou.**

A nejen to, ten samý model replikovali v dalších zemích, kde chyběly stránky tohoto typu. I v tom případě se museli potýkat s nečekanými změnami směru oproti očekávání, jak tomu bylo v Turecku. „Myslel jsem si, že se dá stejný model aplikovat kdekoliv, ale všiml jsem si, že existují trhy, kde i takový produkt, jakým jsou hypotéky, může být úplně jinak vnímán.“ Jako příklad Fracassi uvádí, že zatímco v Itálii banky zápasí o každého nového klienta, v Turecku tomu tak není, protože trh je daleko regulovanější. Řešení bylo v tomto případě delegovat strategii na **místní společníky daleko znalější místních poměrů a vyznající se lépe v požadavcích trhu.**

Společnost, která nedostala ani celou domluvenou částku od prvního investora je nyní akciovou společností **zakótovanou na seznamu Milánské burzy s kapitalizací (tržní hodnota určená součtem akcií) téměř miliardy Eur.** Fracassi a jeho společník, Marco Pescarmona, byli v Itálii vyhlášeni podnikateli roku a přinesli mnoho radosti všem spolupracovníkům a investorům. Ale pro Fracassiho je nejdůležitější, že tento ekonomický **úspěch není cíl, ale prostředek.** Nástroj k uskutečnění té duchovnější části jeho snů z dřívějších dob. Poslání, které by se dalo shrnout do konceptu „give back“. Fracassi vysvětluje, že jeho životní motto zní „jsem neustále ve slunečním světle“ a co to pro něj znamená. Mít morální zásady, které aplikuje na každý aspekt svého života, právě proto, že se cítí být neustále na očích. Neexistují pro něj šedé zóny a nemůže se tak chovat v rozporu se svými morálními principy. Toto bytí pod sluncem ho nutí cítit se být povinován společnosti vrátit alespoň část ze svého bohatství, které mu ona sama dala nadáním ho schopností být užitečný. A proto založil a vstoupil do neziskových organizací, aby věnoval svůj čas a peníze na pomoc jiným a na rozvoj jejich aktivit, speciálně těch, které by mohly mít velký

společenský dopad. Možná to je právě jeho největším zdrojem motivace a zadostiučinění. **Give back, vrátit společnosti alespoň část svého bohatství, které vydělal.**

PŘÍPADOVÁ STUDIE:**Z NULY K ÚSPĚCHU.****GUIDO MARTINETTI (Zakladatel Grom Spa – Mura Mura)****editor Andrea Zoppolato**

V každém příběhu na sebe nejvíc pozornosti přitahují výchozí bod a cílová rovina. Podle mnohých se v podnikatelských příbězích tyto body překrývají a to v penězích. Má se za to, že do začátku je potřeba spousta peněz a cílem, který pohání podnikatele je vydělat spoustu peněz. Skutečnost je, jak se často stává, velmi odlišná od obecných představ, i když jeden společný faktor tu je. Je pravda, že jeden bod tu společný je. Nejsou to ale peníze, je to motivace. Když je výchozí motivace autentická a silná, počáteční jiskra a přirozené odražení se na cestě každého podnikatele. V případě Guida Martinettiho, který nám pomohl pochopit základní faktory v každé profesní kariéře skrze svoje vlastní zkušenosti, je to naprosto evidentní. Ať už pracujete pro sebe nebo pro ostatní. **Klíčem ke všemu je motivace.**

1. Začátky: vášně pro inteligenci, krásu a přírodu

Guido Martinetti je jedním z nejznámějších italských podnikatelů své generace. Je známý tím, že založil a přivedl k úspěchu Grom, zmrzlinářskou firmu, která začala jako krámk v Turíně a posléze byla zakoupena velkým nadnárodním Unileverem. Pro Martinettiho ale Grom nebyl ani bodem výchozím, ani cílovým.

Vypráví nám, že vše začalo jeho vášní, která ho přivedla ke studiu zemědělství. **Jeho vášní bylo víno, které ho společně**

s vášní pro krásu a inteligenci, doprovázelo veškerá jeho životní rozhodnutí. Aby se zdokonalil ve svých znalostech, tak odjel po skončení studia na stáž ke slavnému výrobcí Bordeaux, Chateau Margaux, kde se naučil nejen techniku, ale zejména pochopil, co odlišuje jedinečný produkt od těch ostatních. **Snaha o dosažení dokonalosti v každém detailu.** A zjistil, že mistryní v dokonalosti **je příroda**, zdroj harmonie a dokonalosti. A jaký je nesporný důkaz o výjimečnosti přírody? **Krása.**

Po dovršení stáže se Martinetti vrátil do Itálie, kde se seznámil s Carlem Petriniem, zakladatelem asociace Slow Food, která se snaží „dát jídlu tu správnou váhu“ skrze návrat k přírodním způsobům zemědělství. Vášně pro víno a přírodu, zkušenosti z Francie a setkání s Petriniem přivedly Martinettiho k nápadu.

Pochopil, že aby se dostavil úspěch, je třeba nabídnout něco, co tu není. Položil si otázku, proč existují trhy, jako je ten s vínem, kde je snaha o dokonalost a vytříbenost od počáteční práce se surovinami až po finální produkt, zatímco jiné soutěží jen cenou a vzdávají snahu o lepší kvalitu a pracují v průmyslových poměrech?

Takový trh, v protipólu k tomu vinnému, se mu zdál trh se **zmrzlinou**. V sektoru zmrzlin, které se většinou prodávají, nenalezneme snahu o vytříbenost, nejexkluzivnější zmrzlinu a zejména není na trhu žádný jedinečný produkt.

Tak Martinetti pochopil, že je tu prostor pro výrobek, který se bude prezentovat jako „nejlepší zmrzlina na světě“ a bude vyráběná z přírodních surovin jako v dřívějších dobách. **“Zmrzlina, jako byla dřív”:** tento slogan ho napadl ještě dávno předtím, než vyrobil první zmrzlinu. Jenže Martinetti byl nadšenec do vína a přírodního hospodaření, ale o zmrzlině nevěděl nic. A nejen to, ani o účtech a firmách nevěděl vůbec nic a tak se rozhodl, že se o tomto nápadu poradí se svým

nejlepším přítelem, který se zabýval ekonomikou. Tím přítelem byl Federico Grom, jehož jméno bylo ideální pro zmrzlinu. Martinetti se tak vzdal svého jména v názvu firmy.

Enolog a ekonom se rozhodli vstoupit na trh se zmrzlinou, dokonce s ambicí vytvořit něco lepšího než to, co již na trhu bylo.

Co tak mohli dělat bez peněz a schopností?

2. Osobní mantra: když se chceš něco naučit, běž za nejlepším a uč se na vlastní náklady

Abyste se naučili dělat zmrzlinu, je potřeba učit se od **nejlepšího zmrzlináře na světě**. To byl ten první krok, který se dva přátelé rozhodli udělat. Vyhledali si, že nejlepší italský zmrzlinář pracuje v oblasti Orvieta, kontaktovali ho a nabídli mu, že u něj budou pracovat zadarmo po dobu nezbytnou, aby se naučili techniku. „Pracovat zadarmo“, vysvětluje Martinetti, je ten nejlepší způsob, jak se učit. Výměnou za svůj čas získáš vzdělání a transparentní a oboustranně výhodný vztah.“ A nejen to. Pracovat zdarma s těmi nejlepšími po nezbytnou dobu, abyste se naučili základní techniku, znamená také skromně pochopit, že **know-how je největší bohatství každé kariéry**.

Po měsících práce, kdy se učili dělat zmrzlinu, se naši dva přátelé rozhodli pustit do podnikání. S malými úsporami a investicí 32.500 Eur, otevřeli zmrzlinárnu v Turíně.

Tímto okamžikem začala cesta, která je dovedla k automatizaci techniky distribuce, uchování a použití primárních surovin, čemuž se věnoval přímo Martinetti, **aby dokázal zaručit stabilní a vysokou kvalitu vlastních produktů ve všech prodejnách na italském území**. „Otevřeli jsme dřív v Tokyu, než v Římě“, vzpomíná Martinetti a vysvětluje, že mnohdy mohou tržní příležitosti přinést něco

zdánlivě protichůdného logice, jako je například postupná teritoriální expanze.

Jak postupně společnost rostla, otevíralo se stále více prodejen až do okamžiku, kdy přišla nabídka na odkup od Unileveru, velké nadnárodní potravinářské firmy.

Přišel okamžik se rozhodnout, jestli pokračovat sami a možná mít možnost více pečovat o svůj produkt nebo předat podnikání někomu, kdo by mohl zničit svým průmyslovým přístupem původní záměr „nejlepší zmrzliny na světě“ a zejména „zmrzliny jako byla dřív“.

Rozhodnutí bylo přijato v souladu s původní motivací, která ovšem nebyla vyrábět zmrzlinu, ale podpořit své touhy: **víno, krásu a inteligenci**. Martinetti pochopil, že předat Grom Unileveru by konečně mohlo pomoci zrealizovat jeho sny, vyrábět absolutně jedinečné víno v Piemontu.

A tak díky Gromu a Unileveru mohl Martinetti postavit své vysněné místo Mura Mura.

3. Příroda a krásu pro jedinečné lidi

Martinettiho srdcový projekt, vysvětluje Martinetti a vrací se do dětství. „Nebyli jsme si s otcem blízcí a měli jsme složitý vztah a hlavně, dejme stranou víno a gastronomii, neuznával jsem ho jako svůj vzor. Martinetti si vždycky myslel, že až se jednou stane otcem, chtěl by být tím, kdo bere každý den své děti za ruku, aby z nich udělal hodnotné osoby. „Chtěl bych, aby moje děti vyrůstaly v intelektuálně stimulujícím prostředí a aby žili v podmínkách, kdy se mohou srovnávat s nejlepšími ve všech možných oborech.“

Co chtějí chytrí lidé? Chtějí krásu. A kdo je největším stvořitelem krásy? Příroda. A z těchto myšlenek se zrodil celý projekt.

Mura Mura se rozléhá na překrásných kopcích Monferrata, které vypadají jako zvlněné moře. Je to překrásný pozemek, na němž Martinetti zpočátku vysadil mnoho druhů ovoce určené k výrobě úžasné kvalitní zmrzliny, aby tak dostal jedinečný produkt. Poté se zaměřil na svou velkou vášeň, vinařství, které v této oblasti dává jedinečné výsledky.

Následujícím krokem pak bylo nechat firmu se rozvinout z ekologické farmy na „místo, které hostí jedinečné lidi“, což se stalo sloganem Mura Mura.

Místo, kde Martinetti vybudoval restauraci Radici a spojil ji s místem pro relaxaci Relais Le Marne, oboje plně ponořené v přírodě. **Mura Mura je královstvím přírody.** Okna ve všech budovách jsou minimalistickými obrazy krajiny a jsou umístěná tak, aby si člověk mohl užít a obdivovat zázraky přírody. Každé místo má svoji vlastní identitu, přináší harmonii, krásu a radost z přirozeného života.

Cílem tohoto všeho je vytvořit ty nejlepší podmínky, aby se tam chtěli sjíždět výjimeční lidé a předávat si tak své dovednosti. **Business zde nejsou peníze, ale intelligence.**

Myslím vždy na to, až se na konci svých dní zeptám sám sebe, co jsem v životě udělal? Tu nejlepší odpověď, kterou bych si chtěl dát je to, co se snažím uskutečnit každým dnem, který mi ještě zbývá.“, tak Martinetti zakončuje své setkání se studenty z kurzu Erasmus+ „Now I know how!“ na návštěvě v Mura Mura.

Guido Martinetti během své přednášky studentům projektu „Now I know how!“ v Mura Mura – květen 2022



PŘÍPADOVÁ STUDIE:

HUDBA: OD VÁŠNĚ K PROFESI.

ENRICO SAVERIO PAGANO

Rozhovor vedl Andrea Zoppolato

Enrico Saverio Pagano. Zařazený časopisem Forbes jako jeden z nejslibnějších mladých lidí pod 30 let v Itálii.

Ještě jako student konzervatoře se rozhodl uskutečnit svůj sen a stát se dirigentem ve vlastním orchestru složeném z mladých lidí. Zakládá komorní orchestr Canova, kde figuruje nejen jako dirigent, producent a opravdový podnikatel.

Začátky

„Orchestr vznikl jako **dílna pro mladé**, kteří se již chtěli pustit do profese, již jsme všichni studovali. Zpočátku jsme si hledali onu praktickou zkušenost, která nám při studiu na konzervatoři chyběla. A jak se často stává, stačí jen začít a projekt, který neměl jasně vytyčené cíle, se postupem času rozrostl a přinesl některé důležité příležitosti.

Klíčový moment nastal v roce 2018, kdy se k nám začali chovat jako k profesionálům.“

Hudba: od vášně k profesi

„Jako malý jsem se chtěl stát lékařem. Ale když jsem lépe poznal sám sebe, zjistil jsem, že vášně pro hudbu se stane mou profesí. To jsou volby, které člověk dělá v době, kdy má nejmenší strach z budoucna a má odvahu dělat méně konvenční a více riskantní rozhodnutí jakým je například **stát se dirigentem**.

Dirigent musí být jakýmsi katalyzátorem a motivátorem lidí, jinak ho těžko bude zbytek orchestru následovat. Naučil jsem se rozvíjet a zhodnotit některé prvky své osobnosti, které se nedají naučit na konzervatoři, jako navázat vztahy se sponzory a s politikou již od té doby, co mi bylo 19 let. Byly to právě tyto schopnosti, které mi umožnily věnovat se profesi, o níž jsem snil.“

Životní styl: něco jiného, než tvoji vrstevníci?

„Když si vyberete profesi tohoto typu, je potřeba vědět, že **bude vždycky na prvním místě**. To ovšem neznamená nemít přátele nebo nejezdit na prázdniny, ale spíš, že když máte v plánu například dovolenou, ale na poslední chvíli Vám zavolají kvůli důležitému koncertu, tak se dovolená ruší. To samé platí v plánování činností volného času, které se musí vždycky podřídit pracovním povinnostem. To se v tradičních profesích nestává, tam se můžete odpojit na 100 %. Kdo dělá takové povolání, nemůže se nikdy plně odpoutat, pravděpodobně proto, že se cítí být neustále k práci přitahován.“

Vzdělání: Co jsi si vzal ze svého školního a univerzitního studia? A co jsi získal naopak díky zkušenosti přímo v oboru?

„Některé teoretické předměty jako harmonie, kontrapunkt či instrumentace se nedají naučit jinde než na konzervatoři. Teoretické vzdělání pro mě bylo základní, jinak bych nevěděl, jak se poprat s partiturou. A na zbytek **univerzita a konzervatoř prostě nestačí**.

„Skills“ jako jsou vztahy s veřejností, schopnosti sehnat finance, být v souladu se členy orchestru, to jsou věci, které se naučíte za pochodu.

Další velmi důležitou schopností je dokázat **vytáhnout to nejlepší ze spolupracovníků**, to proto, aby ten, kdo se mnou přijde hrát poprvé tak, aby přišli podruhé, potřetí atp. V tomhle byly rozhodující roky, kdy jsem závodně vesloval.

Týmová práce, **společné veslování s jedním cílem**, to jsou aspekty, které mají mnoho společného s tím, co dělám.“

Okamžik, kdy jsi vyšel od nuly: Obtíže? Podněty?

„Hlavní překážkou je problém s **malou spolehlivostí lidí**, s nimiž přicházíte do pracovního kontaktu. Je mnoho slibů, které pak nejsou dodrženy. Nebylo snadné dokázat pochopit a přijmout, že mnohdy ti, se kterými mluvíme, nejsou spolehliví. Dopředu mě ale vždy žene zážitek z koncertu.

Často si se spolupracovníky stěžujeme na náročnost udržení orchestru v chodu, ale to, co nám dodává sílu pokračovat je fakt, že námaha má svůj smysl a když jsme na podiu před obecenstvem a hrajeme nádhernou hudbu, všechno do sebe zapadne.“

Týmová práce: nutnost pozitivního přístupu...

„Kdo se věnuje hudbě na profesionální úrovni, riskuje, že se jeho činnost může stát rutinou.

Taková věc má velice negativní dopad na orchestr, protože jednotlivci jsou současně sami i skupina a když jednotlivé části ztratí energii a motivaci, doplatí na to celé těleso.

Když vybíráme hudebníky do Canova orchestru, hledáme velmi schopné profesionály z technického a uměleckého hlediska, ale jen to nestačí. V orchestru Canova hledáme ty, kteří budou mít stejné nadšení jako my zakladatelé.

To jsou aspekty, jichž si všimne i publikum, kdo si nás přijde poslechnout, pozná hned, že touha hrát s vášní a úsilím je

naším společným cílem. Pro dosažení co nejlepšího výsledku je nutné mít klidné pracovní prostředí.“

PŘÍPADOVÁ STUDIE: **MOJE PRVNÍ PODNIKATELSKÁ AKTIVITA ZATÍMCO** **STUDUJI NA GYMNÁZIU** **ARIANNA POZZI**

Rozhovor vedl Andrea Zoppolato

Založit firmu ještě před dokončením gymnázia?

To udělala Arianna Pozzi, zakladatelka GaiaMyFriend, aplikace, která doporučí uživatelům, co si mají vzít na sebe na základě různých parametrů.

Začátky

„Vždycky jsem měla velké nadšení pro módu, ale nikdy by mě nenapadlo, že se už v mých 15 letech stane mojí profesí. Ve 14 jsem se sama sebe zeptala, proč neexistuje žádná pomoc v tom, co bychom si chtěli vzít na sebe. Mluvila jsem o tom se svým otcem, abych pochopila, jak by se to dalo udělat technicky. On mi poradil, že za pomoci umělé inteligence by se dalo poznat, jaké oblečení je vhodné na základě osobního vkusu a momentální nálady.

Pak jsem potkala lidi, kteří mi pomohli sestavit první tým. Díky crowdfundingové kampani jsme dokázali investovat do sociálních sítí a do vývoje.“

Životní styl: něco jiného, než tvoji vrstevníci?

„Základní věcí je **organizace**. Chodím pořád do školy, mám nějaký společenský život, a proto byla organizace naprosto zásadní. Kromě organizace je také zásadní velká dávka **odhodlání**, protože díky němu můžeš překonávat náročné okamžiky.“

Jaká motivace je v základech tvého odhodlání?

„Musím **na sebe hlavně být hrdá**. Nerada nechávám věci nedodělané. Vždycky si vzpomenu na důvod, proč jsem začala, na můj a na Gain příběh, který dodává mladým lidem sílu věřit ve své sny. A to je důležitější než samotná firma.“

Vzdělání: Co jsi si získala ze svého školního a univerzitního studia? A co jsi získal naopak díky zkušenosti přímo v oboru?

„Italská škola bohužel ohledně podnikání nenabízí nic, v mém případě to ale byla podpora od učitelů. Musela jsem se všechno naučit jinde. **Myslím, že to je aspekt italské školy, který by se dal zlepšit**. V oboru, který dělám, jsem se naučila, že kromě **organizace, úsilí jsou potřeba i ekonomické znalosti a schopnost vést tým**.

Je také důležité správně motivovat tým, aby tým dobře držel pohromadě. Naučila jsem se i ekonomickou stránku, mluvit na veřejnosti a komunikovat na sociálních sítích.“

Získala jsi nějaké klíčové kompetence?

„Velkou **flexibilitu**. Flexibilita je zásadní, protože požadavky se neustále mění.

O čem jsme si na začátku mysleli, že je správně, pak jsme to museli změnit. Nesmíte se moc zamilovat do svého projektu a musíte být neustále připraveni ho změnit. Chtěla bych se naučit více o technické stránce jako je grafika nebo programování.“

Hlavní překážka?

„Obecně řečeno, podnikatel se musí potýkat s těžkostmi, kdy není výsledek jeho práce vidět okamžitě. Ale je potřeba

pokračovat s ještě větším úsilím a výsledky se dříve či později dostaví.“

A co je potřeba pro tým?

„Ve výběru lidí je potřeba pochopit **hodnoty a chování člověka**, které se musí shodovat s těmi firemními. Je potřeba hodně flexibility z mojí i z jejich strany. Hodně pracuji s termíny tak, že se každý může soustředit na svou práci a její výsledky, ale souběžně dokáže i spravovat i jiné aspekty svého času.“

Jak jednáš se „světem dospělých“?

„**Přirozeně**. Protože jsem s nimi i začala, vždy jsem se cítila dobře. Občas zapomenou na věkový rozdíl mezi mnou a těmi, s nimiž mluvím.“

PRACOVNÍ POHOVOR

Pamela Bernabei

Především je nutné zdůraznit jednu zásadní věc: abychom si našli práci je potřeba mít určitý *styl myšlení*. Můžete mít sebevětší znalosti, které Vám ovšem k ničemu nebudou, pakliže je nedokážete důvtipně „předhodit“ trhu. To samé platí pro zaměstnavatele. Je lepší vybrat osobu, která nemá tolik znalostí, ale má správný styl myšlení, než někoho, kdo má sice kýžené znalosti, ale špatný přístup k práci.

Mladý člověk přibližující se trhu práce musí mít neustále na vědomí, že on je “možnost” na rozdíl od společnosti nebo toho, kdo jí stojí v čele. Ti totiž již dokázali něco vybudovat a napsat tak mnoho stránek svého životního příběhu.

Je jedno kolik máte titulů, kolik jazyků ovládáte, jak dobře umíte s počítačem, jak dobrý jste řečník a jak moc se průběžně vzděláváte, to vše bude naprosto zbytečné, pakliže nemáte ten správný styl myšlení.

Pro šéfa firmy je lepší pozastavit projekt nebo neotevřít oddělení, než aby pozici obsadil člověkem, který se neumí správně chovat. Takový člověk se může chovat destruktivně, domýšlivě (možná právě proto, že má mnoho znalostí), byrokraticky nebo může být flákač.

Uvedu příklad jak ze strany mladého uchazeče o práci, tak ze strany podnikatele.

Představme si případ mladého muže věkem kolem 24 až 25 let s vysokoškolským titulem, odborným vzděláním v mnoha oborech, 4-5 jazyky na perfektní mluvené i psané úrovni, skvěle ovládá technologie, má přijatelné veřejné vystupování a mnoho zkušeností ze zahraničí. Nabídne společnosti spolupráci, ba co víc, představí návrh projektu. Společnost je

již přes 30 let zavedena na trhu a neustále roste, nikdy se neobjevily náznaky krize. Pracovat pro takovou firmu je jedinečný výchozí bod, možnost růstu, ale je těžké se tam dostat. Šéf má za to, že by ta nabídka mohla být zajímavá, i když by musela být naprosto jinak strukturovaná.

A to už je samo o sobě dost. Vstupujete do další fáze, kdy je potřeba ho kontaktovat a vysvětlit, jak by se dal nápad zrealizovat. Hlasová schránka (a to už je chyba, protože, když uděláme nabídku, musíme čekat na feed back, ať už pozitivní nebo negativní). Nechá zprávu, abyste zavolali nazpátek. Odpověď emailem: *Vážený...Obdržel jsem Váš telefonát, ale bylo příliš pozdě na to, abych Vám volal zpět. Zítra jsem celý den zaneprázdněný. Mohli bychom si zavolat v pátek mezi 12 a 18.* Chybná odpověď. Přišli jste o příležitost, a to, protože máte špatný styl myšlení. Někdo, kdo je pouhou možností, si nemůže dovolit nabízet telefonické schůzky někomu již pevně zavedeného čistě proto, že nejsou na stejné úrovni. Ten, kdo musí nejprve předvést, že umí sám po svých ujit pár kroků, se může tvářit, že si sjednává schůzku s někým, kdo už ušel tisíce kilometrů? Zdá se to nemyslitelné, ale stává se to. A ještě více nemyslitelné, když jsem tento příklad použila k vysvětlení toho, co je špatný styl myšlení a 2 z 5 účastníků to považovali za správné chování. Mnoho mladých lidí si ve vztahu k trhu práce myslí, že jsou na stejné úrovni, aniž by to předem dokázali. Jsi přesvědčen o svých schopnostech, dobře, předved' se! Ale ostatní, zejména když věděli, o kterou firmu se jedná, by dokázali i na Saharské poušti vymyslet způsob, jak firmu kontaktovat. Jsem tady, jsem k dispozici, kdy mohu zavolat zpět? Možná mají méně znalostí, ale mají ten správný styl myšlení a dokáže se správně prezentovat.

Uvedeme si teď příklad ze strany zaměstnavatele o tom, jak je důležitý správný *styl myšlení*. Mnohokrát jsem zaznamenala, že si v některých firmách drží nefunkční zaměstnanci v tom smyslu, že mají sice technické schopnosti, ale zato špatně nastavené vztahy a to mnohdy i se samotným zaměstnavatelem. Nejčastější omluvou pro takový stav je, že kdyby tu nebyl, nevěděli by, jak ho nahradit. To dává zaměstnanci, mimo jiné, pocit nezastupitelnosti, a to je pro firmu ta nejškodlivější věc.

Je lepší se vzdát projektu nebo oddělení, než mít pracovníka takového druhu.

Škody, které může způsobit špatný styl myšlení, daleko přesahují fixní náklady na nevyužívané stroje, oddělení nebo nábytek. Nebo jinak řečeno, náklady na vzdělání někoho s omezenými technickými znalosti, ale se správným mentálním nastavením jsou mnohonásobně nižší, než náklady na člověka, který má sice velké technické znalosti, ale špatný styl myšlení. Osobnost pracovníka je tím, co stojí za úspěchem nebo neúspěchem firmy. Žádný zaměstnanec nebo pracovník se nesmí považovat za nepostradatelného. Všichni jsou nahraditelní.

Nyní probereme výběr jak z úhlu pohledu vybíraného, tak vybírajícího.

Mnoho problémů, na které narazíme ve vztazích firmy-pracovníci, se dají vysledovat k chybám v náboru, výběru a přijetí nově zaměstnaných.

Těžkosti vyvolané chybami, které nastaly v této fázi, jsou téměř vždy závažné a odráží se různými způsoby v životě firmy. Ať už v podobě vysoké ceny za vyškolení nebo sníženého výdělku.

Fáze pohovoru je tou nejchoulostivější z celého procesu tvorby firemního kolektivu. V ten okamžik se musí optimálně sladit celá řada často protichůdných faktorů za typicky velmi nejistých podmínek.

Z pohledu jednotlivce nejsou cíle moderního náborového systému, výběru a přijetí o nic méně důležité. Na první pohled získáme dojmy, které se jen stěží dají změnit.

To může zkreslit postoje obou stran, přimět firmu udělat různé druhy chyb a pracovníka učinit špatná rozhodnutí nebo začít v nové práci zdaleka ne v nejlepších podmínkách.

Pohovor

Poté, co jste si zajistili pohovor, musíte se připravit na to, že sázíte svoji životní příležitost do hodinové, nebo i kratší, hry. Během pohovoru proběhne často tolik proměnných, že o jeho dobrém nebo špatném konci nerozhodují požadované znalosti, ale dalších tisíc okolností. Existují různé metodiky k výběru personálu a je jich mnoho.

Pohovor je královnou výběrových zkoušek, je to okamžik „pravdy“, kdy jsou lidé konfrontováni celistvě se svými schopnostmi, se svojí osobností a ve způsobu, jakým navazují vztahy. Je také zkouškou nepředvídatelnou ve svém průběhu a vyústění: každý z nás nahlíží realitu jiným pohledem. Jsme ovlivněni vlastními schématy, názory a předsudky, které se propíší do tak subjektivní záležitosti, jakou je hodnocení osob. A tak během pohovorů musíme mít na paměti, že jak vnímáme sami sebe v tom, co říkáme a jak se prezentujeme, není nezbytně stejné jako to, co vnímá náš komunikační protějšek. Často se stává, že odcházíme z pohovoru přesvědčení, že jsme působili společensky a extrovertně, zatímco personalista si poznamenal „hlavou v oblacích, naivka, do větru“ nebo s dojmem, že jsme působili seriózně a uměřeně, ale byli jsme

zařazení jako rigidní a introvertní (naštěstí se to ale stává i opačně).

Nejprve musíme předestřít jednu věc: rady, které následují, platí pro všechny typy pohovorů, ale přístup se musí měnit dle následujících proměnných:

- 1) nemáte práci a nějakou hledáte nebo již nějakou máte a chcete ji z finančních či zájmových důvodů změnit
- 2) „mocenský vztah“ mezi Vámi a Vašimi konkurenty: kde na startovní čáře stojíte u této konkrétní příležitosti? Pole-position, uprostřed nebo úplně vzadu oproti favoritům?

Měření sil má své taktiky a jako v každé soutěži je to zásadní. Když se Vám zdá, že díky životopisu nebo zkušenostem či vycítíte ze signálů od firmy, že patříte mezi favority, je důležité nechybovat, neriskovat, s jistotou zahrát svoji roli, ale neimprovizovat (výjimka potvrzuje pravidlo).

Naopak, když si všimnete, že jste v nevýhodě, například protože Vaše vzdělání není přímo to požadované či hledají někoho s většími zkušenostmi nebo protože Váš životopis působí objektivně chudě, nemůžete jen dobře „splnit úkol“ při výběru. Musíte něco vymyslet a více riskovat s cílem, aby si Vás všimli a brali v potaz. Tak, jako tak nemáte co ztratit.

Následující rady je tedy třeba si vyložit správně. Mnohé situace Vás mohou vykolejit, ať už v rovině vztahu s personalistou nebo v rovině obsahové, může to být risk nebo šance na základě Vašeho umístění v „žebříčku“ kandidátů.

Druhy pohovorů

Se dělí dle typů mluvčích a může jich být 5

1. *Personalista*

Existují 2 typy personalistů: *mladý šplhoun* a *starý lišák*, který je možná samotným ředitelem HR. Záleží na velikosti společnosti nebo na náhodě. Ke každému z nich ale musíme přistupovat odlišně.

Mladý personalista je většinou srdcař, zamilovaný do společnosti, zvědavý a optimistický, ale stejně tak trochu všeználek. Jakožto téměř vrstevník se mu budete líbit, když ve Vás uvidí soupevníka na stejné úrovni, ale ne vyšší. Vzhledem k tomu, že sám nemá moc zkušeností je převážně sám sobě měřítkem.

Starý lišák je naopak velice často cynický a uštěpačný. Jeho nadšení bylo spláchnuto proudem tisíců zklamání. Už ho nebaví vybírat, nechce se moc namáhat a sází na jistotu. Miluje odsuzování a nesnese být protirečen. Samozřejmě má také dobrý čich a málokdy se mýlí ve svém prvním úsudku. Je třeba mu přikládat váhu, ale *nebýt pasivní*, ukázat hezkou povahu okořeněnou zdravým rozumem a *respektem*.

Zatímco mladý hledá především firemního srdcaře, starý lišák hledá moudře solidní osobnost, pracovitou povahu. Hledá to pravé myšlení.

2. *Liniový manažer*

Toho potkáváme většinou na druhém pohovoru a je to téměř vždy budoucí šéf přijímaného. Většinou výběru lidí nerozumí, rozhoduje se na základě předsudků nebo povrchních dojmů. Prověřuje si *schopnost naladění na stejnou vlnu*, které by mezi Vámi mohlo nastat. Během pohovoru si chce veskrze ověřit některé klíčové požadavky, bez nichž máte smůlu: že jste přijatelně sympatický a nejste potíživista, že znáte alespoň základy toho, o čem tvrdíte, že umíte perfektně, že jste pracant

a možná taky chytrý a že je Váš zájem o tento typ práce odůvodněný a dlouhodobý.

Jednoduše řečeno, že to prostě máte v hlavě srovnané. Zkouší tak ověřit Váš styl myšlení.

3. *Technik.*

Může to být verze 2. nebo další pohovor kvůli prověření vašich schopností v určeném sektoru. Jestli jste připraveni, pohovor s technikem bude ten nejlehčí, ale je tam určité riziko. Každý technik je něčím posedlý, má předsudky na to či ono téma a je připraven zarazit rodící se kariéru někoho, kdo si militantně stojí za opačným názorem. Vyvarujte se tedy pronášení lapidárních soudů na kontroverzní témata ještě předtím, než jste prozkoumali či často odtušili z jednoduchých otázek, jaké jsou jeho názory v této záležitosti. Mladí lidé mají často svá přesvědčení a brání je s mečem v ruce. Ale to není správné místo pro takový boj. Zprvte vystavíte konfrontaci svoji nejnítější část a zadruhé si musíte uvědomit, že existují lidé s odlišným názorem.

4. *Nepřipravený*

Může to být 1., 2. i 3. Nesmíte být překvapení, když Váš partner ztratí Váš životopis a nemá ani páru o tom, kdo jste. Může se stát, že Váš ředitel HR velké nadnárodní společnosti laskavě požádá o to, abyste se posadili, nabídne Vám kávu a po krátké chvíli ticha se Vás zeptá: „Promiňte mi, mohl byste mi laskavě připomenout, kdo jste a jaký je účel této naší schůzky?“ Noste s sebou tudíž vždycky kopii svého životopisu a připravte se na možnost přetavení momentálního „výpadku“ Vašeho partnera ve výhodu pro Vás, samozřejmě vždy slušně. Fakt, že si nepamatuje, by mohl být trik, aby viděl, jak reagujete a jestli se pokládáte za rovnocenného či nikoliv, tj.

jestli máte stále na mysli (i když on je ten nepřipravený), že nakonec jste *možností*.

5. *Pohovor u večeře.*

Ti největší smolaři z Vás budou muset absolvovat i pohovor v restauraci (ale určitě to nebude ten první). Tento způsob je velice módní při přijímání lidí na vedoucí pozice, ale mnozí (kvůli časové pohodlnosti nebo mlsnosti) ho sadisticky používají na mladé a nezkušené. Jestli se Vám to stane, nebude to určitě odpočinková zkušenost, ale když si to sami nekomplikuji, můžete z toho vyjít bez úhony. Budete nuceni k daleko zdvořilostnějšímu chování, než by bylo u běžného pohovoru, budete si muset dávat pozor, abyste se nechovali příliš uvolněně, ať už v hovoru či u jídla nebo abyste nevypadali příliš uměřeně a nervózně při představě dvou pronikavých očí, které zkoumají, jak otáčíte vidličkou. Vyberte si lehké menu, ale ne neduživé a zejména nesmí vyžadovat akrobatické schopnosti při jeho konzumaci. Když to bude v poledne, nepijte víno a když to půjde, buďte přátelští a usměvaví.

Před každým pohovorem je dobré:

- Poznamenat si alespoň tři nebo čtyři věci a dobře se je naučit. Pořadí není důležité, protože jinak budete vypadat, že si opakujete vyučovací hodinu. Mimo to kolikrát se stalo, že pořadí otázek neodpovídá vaší naučené „básničce“ a Vy se zablokuje nebo začnete odpovídat podle Vaší naučené sekvence nehledě na otázky, které jsou Vám kladeny. Jsou to body, co dávají formu základní struktuře Vašeho uvažování nebo přístupu k situaci. Můžete k nim pak přidat „omáčku“ a lépe přizpůsobit jakékoliv situaci, jsou to odkazy, které mohou být posléze ve správný okamžik rozšířeny.

Existují typické otázky, které se kladou vždy. Připravte se na ně, aniž byste příliš opakovali téma, jinak budete vypadat hloupě. Jsou to ony body, které si v těžké chvíli můžete „zopakovat“ a vytvořit si tak vodítko, které Vás vrátí k tomu, co dobře znáte. Mohou si také všimnout, že „kličujete“, ale pokus bude zajisté oceněn. Mimo jiné, tyto body dávají partnerovi najevo, že máte jasné představy alespoň o něčem, a to není málo.

- Poslechněte si svůj nahraný hlas. Možná ne den předem, to nepomůže určitě, protože v 90 % se nám vlastní hlas nelíbí. Pár dní předem, tak budeme mít čas nebo alespoň iluzi, že ho změníme, vylepšíme. Je to rada, která není vždy správně interpretována. Když se uslyšíme, třeba si všimneme nějakých těžkých kadencí nebo zdánlivě milého tónu, který je ale ve skutečnosti spíš chladný nebo dokonce podrážděný. Každopádně po překonání prvního nárazu do zdi, po němž bychom nechtěli už slyšet svůj hlas alespoň do konce života, můžeme začít pracovat na nápravě některých vad a odstranit je v průběhu tří až čtyř dní.

- Nemějte obavy, jestli jste trochu nervózní před pohovorem, je to běžné a nevyhnutelné. Zaměstnavatelé by měli vždy vybrat dobrého personalistu, který dokáže navodit příjemnou atmosféru a přiměje kandidáty jednat uvolněně (je to ale druh na pokraji vyhubení). Důležité je, abyste i Vy přispěli: úsměv a klidné vystupování ukáží, že umíte dobře snášet stres, a taky jinak, kdo by chtěl za kolegu škarohlída?

Mimo to tlak je také neodmyslitelným reakčním mechanismem, který dovolí zmobilizovat a využít co nejlépe vlastní zdroje. Kdo se uvolní příliš a působí přehnaně nevázaně, prokáže nízkou schopnost sebeovládání a často začne chybovat.

- Čas. Pro mladé lidi možná ještě ne, ale pro podnikatele čas znamená peníze a v některých případech hodně peněz. U mladých může hodina odpovídat kadeřníkovi, kinu nebo pizze s kamarády nebo čtení knihy či přípravě na zkoušku (když to dobře jde). Pro podnikatele hodina znamená růst nebo úpadek firmy. Vstupte rovnou do této myšlenkové roviny. Často ona náročnost spočívá právě v tomto: změnit měřítko času. Na jedné straně se ptáme, proč všichni tento spěch (stejnou otázku, kterou si musel klást mladík z telefonátu, o němž jsme mluvili předtím), na straně druhé si podnikatel říká, že čím dřív ho přijmou, tím rychleji bude vydělávat. Prozatím kandidát ještě nezažil to, čeho se dá dosáhnout, není mentálně nastaven na vidění tohoto typu, nemá s tím konkrétní zkušenost, a tudíž ho nechá plynout. Problém s časem u mladých lidí je ten, že jejich čas je vyznačen školním rozvrhem, tréninky, soutěži, zkouškami. Ale to je čas nabývání a vstřebávání podnětů, který se nesmí uspěchat, je prostě takový, jaký je.

Pro práci je ale potřeba nastavit časový management naprosto jinak a většinou ztratíme dva až tři roky, než to pochopíme. Je třeba naskočit do toho hned. Ono „mohu si naplánovat, že to udělám během jednoho roku“ ve skutečnosti spíše odpovídá „tohle mohu naplánovat v průběhu dvou nebo tří měsíců“. Mladý člověk, který pochopí tento styl myšlení je ten, který startuje dřív v pravém životním závodu. V pracovním světě, kdo přijde pozdě, nežere.

Pravidla dobrého pohovoru

Mám pro Vás pár pravidel pro dobré zvládnutí pohovoru, i když je třeba upřesnit, že za dobrý pohovor můžeme považovat ten, v němž se sami nestřelíte do nohy a vyjdete z něj, co nejlépe. Zato ale není dobrý pohovor ten, v němž jste někoho „oblaflí“ a zatajili důležité povahové rysy, i když třeba

nehodící se do osobního nebo profesního rámce. Jen pokud jsme si jistí, že máme veškeré potřebné požadavky, je dovoleno blafovat, abychom vylepšili šanci na vítězství (tzv. Koncept „dolus bonus“ přijímaný také v obchodních zákonech), ale nesmíme předstírat nadání a schopnosti pro práci, na něž se nehodíme. Je daleko lepší přijít o takovou příležitost, než posléze zklamat. Ostatně, když máte před sebou pravého odborníka, tak má předstírání nebo opravdové lži krátké nohy.

I) Udělejte dobrý první dojem

Věta „You never have a second chance to make a first impression“ je až drasticky pravdivá. První dojem, který vyvoláte ve svém komunikačním partnerovi, Vám zůstane pořád přišitý, ať už se jedná o Vašeho šéfa, kamaráda nebo příbuzného, tak ti co Vám jsou blízcí, si jistě budou pamatovat dojmy, které jste v nich vyvolali v okamžiku seznámení.

Máme tu určité zjevné, ale důležité postřehy, jako nepřijít pozdě a ještě zadýchaní podávat zpocenou ruku, abyste nevyvolali nepříjemný dojem. Naopak je žádoucí přijít o něco dříve, protože se seznámíte s místem, získáte teritorialitu, což Vám pomůže se s prostorem trochu sžít a pochopit prostředí. O problém méně, když začne pohovor. Už jste trochu na domácí půdě.

Ale většinou se musí pečlivě připravit první „fáze“ pohovoru. Pohovor má obvykle čtyři fáze: „warm up“ zahřívací kolo, zkouška kandidáta, „protizkouška“ ze strany kandidáta a závěr. „Warm up“ může trvat 2-3 minuty, oproti 20 u zkoušky, 10 protizkoušky a 4-5 minutám závěru, ale ony první minuty mohou enormně ovlivnit průběh.

Přibližně u třetiny pohovorů už personalista pomyslně „vyřadí“ kandidáta již po zdvořilostech a jen v pár vzácných

případech pak zařadí zpátečku po bližším analytickém zhodnocení.

Pro příznivý průběh zahřívacího kola je třeba navázat příjemný osobní kontakt s personalistou, aniž byste byli za hulváty. Úsměv, vtípek, poznámka, která trochu odlehčí pohovor, jsou vždy vítány. Pakliže je napjatý kandidát, ani personalista se neuvolní.

Představování musí být ale krátké, protože si personalista jinak může myslet, že jste jen žvanilové.

II) Připravte se na svá slabá místa

Není třeba zastírat, že druhá část pohovoru je nefalšovanou zkouškou. Vaše schopnosti a Vaše osobnost budou podrobně zkoumány ve snaze najít eventuální nedostatky. Protože nikdo z nás není dokonalý, něco nedokonalého jistě vypluje na povrch, ať už si to všimneme nebo ne, ale naším úkolem je přimět personalistu, aby nesoudil komplexně naši osobnost skrze ta nejslabší místa, ale považoval je pouze za vrásky na kráse. Jak to udělat? Odpověď je zdánlivě jednoduchá. Musíme být o krok napřed, uznat naše eventuální nedostatky, zasadit je do správného rámce a pokusit se vysvětlit, jak jsme se s nimi dokázali popasovat. Běda, jak popíráte své slabiny. „Já se Vám zdám trochu agresivní? Ale Vy jste se snad úplně pomátli!“ a běda, jak se snažíte všechno převrátit. „Špatné známky na univerzitě? Ale já jsem přece nestudoval kvůli známkám.“ „Ano, moje známky nejsou nic moc. Nebudu se vymlouvat, nepracoval jsem, abych se uživil při škole, ani jsem nedělal nic, co by stálo za připomínání. Prostě jsem se zpočátku víc věnoval zábavě než studiu. Ale v posledních dvou letech jsem se probral, když jsem konečně začal uvažovat nad budoucností a chovat se jako dospělý člověk. Dodělal jsem si zkoušky, snažil jsem se zlepšit si průměr, a hlavně napsat

dobrou diplomovou práci. A myslím, že se mi to podařilo. Během těchto dvou let jsem zjistil, že když vyvinu úsilí, tak dokáži dosáhnout úspěchů. Pro mě samotného to byl zajímavý objev.“ „Ne, neumím německy. Maximálně tři slova. Jestli je pro tuto práci nezbytně nutné, abych mluvil dobře hned, nejsem to já, koho hledáte. Jestli by ale pro začátek stačila třeba angličtina, myslím, že za šest měsíců jsem schopen se naučit nezbytné minimum a pak třeba strávit dovolenou ve škole v Německu. Nemám problémy s učením se jazyků, jinak bych to neříkal. Když jsem si dokázal na gymnáziu zamilovat i řečtinu, tak mě moderní jazyk určitě nevyděsí. S angličtinou jsem neměl problémy a zvládám i francouzštinu. Za šest měsíců v klidu zvládnu i němčinu.“ Když ale začnete říkat: „Neumím německy, ale jestli firma pořádá kurzy, mohu se zúčastnit“, to už samo o sobě není správně, a ještě víc upozorníte na své slabiny.

Jednoduše, abyste se nenechali onálepkovat na základě vlastních zjevných slabin, je třeba:

- a. Předpokládat, že se o tom bude mluvit
- b. Nezaujatě připustit, že jsou přijatelné
- c. Zasadit je do širší perspektivy
- d. Ukázat, že když jsme si jich vědomi, už s nimi dokážeme pracovat a eliminovat možná rizika, která představují

III) Informujte se o firmě

Poté, co si personalista udělá relativně jasnou představu o tom, kdo jste a jaké jsou Vaše motivace, hluboce vydechne, protáhne se na židli a přimhouří oči. To je signál, že skončila ona zkoušková fáze „dvě“ a teď jdete na odpal Vy a pokládá tradiční otázku. „Dobře. Vy se chcete na něco zeptat?“ Nejjistější způsob, jak celý pohovor zničit je s přihloupkým

úsměvem na rtech říct: „Hm, no, nic mě nenapadá.“ Personalista Vás ve svých myšlenkách pošle rovnou do pekelného kruhu pro netečné nebo předpekli pro bezduché. Dále si uvedeme některé otázky, na něž se můžete zeptat, nejen abyste získali potřebné informace, ale také abyste vybudovali pozitivní obraz. Vězte, že čím méně informací budete o firmě a byznysu mít, tím víc bude diskuse anonymní a bezduchá, což Vás sváže do pasivní formy posluchače a budete spíš znemožněn (pro každého firemního zaměstnance je ta jeho společnost pupkem světa a dost se bude podívat nad Vaší neznalostí). Mějte na paměti, že jedním z Vašich cílů během pohovoru je setrást ze sebe obraz nezkušeného studenta. Lépe zapůsobíte například, když řeknete: „Z informací, které o Vaší společnosti mám, jsem... a proto se chci zeptat...“ A v ten okamžik musíte nastoupit a říct (ale ne příliš zdoluhavě), co víte o velikosti, struktuře a firemních produktech, popsat změny, které v byznysu nastávají a (pakliže máte nějaký významný postřeh) a naznačit, jaký na to máte pohled Vy v kontextu této konkrétní firmy. Na těchto základech bude rozhovor probíhat „na stejné úrovni“ (často si kandidát myslí, že je neustále v pasivní pozici, ale ve skutečnosti tomu tak není a okamžik, kdy to může předvést je právě tento) a personalista bude mít dojem, že komunikuje s někým, kdo ví, co chce, dokáže plánovat, umí se informovat předtím, než bude mluvit a konečně to vypadá, že už jste tak trochu součástí společnosti. Informovat se o životě velkých společností není těžké, zatímco ohledně těch malých se musíte obrátit na specializovaný tisk nebo oborové asociace (nebo ještě lépe, zkusit najít někoho, kdo tam pracuje). Bude to možná složitější, ale určitě to stojí za to. V případě nějaké méně známé firmy, setkat se s někým, kdo je o její situaci informován, udělá vždy dojem. Pár příkladů potřebných a vhodných otázek:

– „Můžete mi prosím podrobněji popsat obsah práce?“

Je velmi pravděpodobné, že Vám na začátku pohovoru personalista naznačil, na jaký typ pozice dělá řízení, ale aniž by zacházel do přílišných detailů. Možná, že se Vás také zeptal, jestli Vám to je jasné. A vy jste jen přikyvovali jako tele, i když jste ještě nebyli v té správné fázi a moc jste toho nepochytili. Pochopit dopodrobna náplň nabízené pozice je zásadní pro *dobré pojetí eventuálního dalšího kola, kde by byl přítomen přímý nadřízený*. Pak už budete konečně mít v ruce všechny karty, abyste se mohli rozhodnout, až by Vám přišla nabídka.

- „Jaké cíle má Vaše společnost na nejbližší roky?“

I taková otázka dokáže zpříjemnit atmosféru, i když není tak osobní, pomůže Vám získat důležité informace k lepšímu zvládnutí eventuálního druhého pohovoru s přímým nadřízeným. *Jen když to* situace dovolí, můžete položit i tyto otázky:

- „Jaký typ člověka Vaše společnost hledá a jaké jsou její hodnoty?“

Toto je jednoduchý způsob, jak eventuálně opravit některé drobné detaily o Vašem obrazu, ve světle klíčových požadavků, které Vám budou nastíněny (a které jsou většinou přesné a upřímné: „Základní hodnotou je pro nás spolupráce, respekt k ostatním“, „Tohle je společnost dřičů, lidí, kteří se nikdy nevzdávají a kteří se pyšní svými technickými schopnostmi“, „Chceme mladé lidi, bojovné, dynamické, ambiciózní“ atp.).

- “Co se Vám nejvíc líbí na společnosti, v níž pracujete?“

To je trochu vlezlý způsob, jak položit předchozí otázku, a navíc ji klade do osobní roviny, můžeme díky tomu získat důležité informace o firemní kultuře, rozehřeje vztah mezi uchazečem a personalistou, jež si mohou pár minut povídat

jako staří přátelé.

V této fázi je to personalista, kdo musí v uchazeči navodit dobrý dojem z firmy a z jejího přístupu k zaměstnancům. Příznivý dojem je důležitý jak v případě, že by uchazeč byl přijat, tak i kdyby jednání nemělo příznivý konec.

V této fázi je nutné uchazeči poskytnout veškerá data o společnosti a typu nabízené práce, nezbytné proto, aby mohl s plným vědomím zhodnotit, jestli se mu hodí eventuelní firemní nabídku přijmout nebo ne.

IV) Ani naivní, ani namyšlený, ani přehnaný

Kdo umí dobře prodat sám sebe, umí dobře prodat i společnost, pro níž pracuje. Výše popsané jsou 3 způsoby, jímž je nutné se za každou cenu vyhnout.

Být upřímní a důvěřovat partnerovi neznamená být *naivní*: nekonverzujete, ani se nezpovídáte (mámě, tátovi nebo knězi), ale mluvíte s jasným cílem s osobou, která Vás bude soudit i pro způsob, jakým si jdete za svým cílem. To je typické pro ty, kteří doposud bydlí doma, mamánky, lenochy, kteří se nedokáží chopit dobré příležitosti a vyvolávají dojem neschopnosti analyzovat a interpretovat skutečnosti a smysl pro dobrou šanci.

Hlavně se ale vyhněte hraní si na něco, čím nejste. Kdo se tváří jako velký manažer ve 24 letech či si chce prostě hrát na někoho většího, než on sám je nebo, kdo se svým samolibým a okázalým chováním snaží oslnit personalistu, tak si naběhne na hodně velký výsměch z druhé strany, aniž by si toho mnohdy vůbec všiml. Takové chování se může schovávat i za zdánlivou pokoru ve smyslu „budu dělat, co chcete, ale po svém“. To je typické pro jedináčky, benjamínky nebo pro ty, kteří vždycky pracovali v rodinné firmě, typičtí potomci

úspěšných podnikatelů, sarkasticky nazývaní „rození podnikatelé“.

Je také dobrým pravidlem nevyjadřovat soudy nebo extremistické, drastické či příliš originální poznatky. Možná to není hezké, ale firmy preferují tlumené tóny před těmi příliš výraznými a oceňují vyváženost spíše než provokaci, byť by byla geniální. Tudíž držte pod kontrolou superlativa, vykřičníky a nebuďte pěstmi do stolu. Není to ta správná chvíle pro přílišnou exaltovanost. Byla by to zbytečná slova a mohla by jen vyvolat dojem, že kompenzujete nějaký velký nedostatek.

V) Iniciativa a řešení.

Jaké jsou ale nejdůležitější vlastnosti, které firmy hledají u svých budoucích spolupracovníků? Jaký je třeba vyvolat dojem? Každá pozice, společnost a každý personalista budou mít své subjektivní preference, ale je tu jeden naprosto univerzální požadavek. Na pracovišti to chce *lidi, kteří drží ústa a krok*.

A jak to předvést během pohovoru? Ze všeho nejdříve je potřeba takovým člověkem být, tady je zbytečné blafovat. Ale i ve zlomku chvíle se to dá nějak udělat. Všichni šéfové bez výjimky chtějí po svém boku lidi konstruktivní, iniciativní a aktivní, kteří přemýšlí nad *řešením problémů, a ne nad jejich komentováním a komplikováním*. Lepší jednoduchý, ale důvěryhodný člověk než líný intelektuál. Z toho důvodu se u pohovoru musíte absolutně vyvarovat lítostivého, teoretického nebo pasivního chování. *Nikdy nesvalujte své eventuální neúspěchy na někoho jiného. Nikdy nepronášejte fatalistické poznámky nebo se neprojevujte vychytrale, byrokraticky nebo alibisticky.*

Horlivost sice není vždy oceněna, ale je vyžadována. Je lepší vypadat trochu roztržitě než upjatě. Chcete-li být přijat, musíte mít na čele napsáno krví: *„Já se nevzdávám, mohu vyřešit problémy, aniž bych příliš otravoval. Možná, když to bude absolutně nutné, tak Vás mohu požádat o radu, ale pak to udělám sám...a hned.“*

A v každém případě, mluvte, prosím! Běda, jak se z pohovoru stane výslech, s postupně čím dál víc nervózním personalistou, který pokládá otázky a s uchazečem, který stále ustrašeněji odpovídá jednoslabičně.

I ve fázi „zkouška“ nemá pohovor předem daný scénář. Když o vás personalista posbírá nutné informace, bude ho *zajímat především, jak mluvíte, jak uvažujete, jak interagujete, jak polemizujete, jaký názor máte sám na sebe a to, co vás obklopuje, jaké máte cíle a jak jich chcete dosáhnout.*

Když nebudete mluvit, ale odpovídat jako při výslechu a nikdy se nechopíte iniciativy rozhovoru, udělá si na vás jen průměrný, nebo hůře, žádný názor.

A tudíž odůvodňujte a rozvíjejte své odpovědi. Objasněte vy sami to, co by se mohlo zdát mnohoznačné ještě před tím, než se vás na to zeptají.

Mluvit dobře znamená také nemluvit příliš. Stručnost je jednou z nejocenenějších firemních kvalit, protože přinést velké množství informací v co nejkratším možném čase znamená používat *ekonomickou metodu*. Jinak také riskujete nepochopení, které může u pohovoru vycházet buď z nepřirozeného chování uchazeče, který se snaží projevit se v lepším světle a tudíž je nesrozumitelný, nebo z výrazného nesouladu jazyků mezi personalistou a uchazečem. Ten první občas zapomíná, že má co dočinění s člověkem, který nerozumí „firemštině“, zatímco jiný se občas jeví více

nevyspěle, než by bylo nutné, protože se vyjadřuje akademicky, jako doma nebo hůř buransky a naivně.

A tak používat výraz „firma“, když máte co dočinění s velkou společností, nebo zdlouhavé promluvy o složených zkouškách a profesorech, tak pomyslně oddalují mluvčího od personalisty, který poslouchá.

Důležité je jít na pohovor, když jste už trochu absorbovali základy firemního slovníku. Není nutné přesně vědět, co je „customer satisfaction“, „maticová organizační struktura“, „bonds“, „kurzovní riziko“, „inženýring“, „operace“ nebo „trade marketing“ a ještě spoustu dalších věcí, ale musíte být schopní více či méně pochopit, o co se jedná alespoň ve vašem zájmovém okruhu. Inženýr nemusí nic vědět o správě financí, ale musí rozumět handlingu a naopak to platí pro vystudovaného ekonoma. Jinak postupně sklouzneme do tak nebezpečné němoty, o níž jsme mluvili. Pakliže nás překvapí nějaký neznámý termín, než tupě přikyvovat je lepší se zeptat s trochu drsnou tváří: „V konkrétním kontextu vaší činnosti, co přesně máte na mysli podle...?“

VI) Mějte na paměti, koho máte před sebou

Personalista má stejný zájem na dobrém výsledku pohovoru jako vy. Musí najít někoho, koho by přijal, když to budete vy, je po práci.

Není to lhostejný zkoušející a je víc spojencem než nepřítelem. Tudíž ho nic nenaštve víc, než podezřívavé a úskočné chování z vaší strany.

Když vycítí ve vašem chování vůči sobě strach, nevyrovnanost nebo předstíranou „vychytralost“, bude si, ne nadarmo, myslet, že to jsou Vaše vlastnosti a promítáte je do každého mezilidského vztahu.

Pakliže vám pokládá „zlé“ otázky, aby vás přivedl do těžkostí, buďte v klidu, protože to maximálně znamená, že pohovor probíhá dobře. Ty nejdrsnější a nejagresivnější pohovory dělá personalista s těmi, o které má zájem, zatímco ty rychlé a zdvořilé slouží k vyřazení jasně nevhodných kandidátů.

VII) Neverbální komunikace: oblečení, gesta a pohled.

Během pohovoru nejsou důležitá jen slova. Komunikuje celé naše tělo a nejen to. Náš partner nám naslouchá i očima a dotykem (doufejme, že ne čichem!).

Naše gesta, naše pohledy, tón našeho hlasu potvrzují, doplňují nebo popírají naše tvrzení. Způsob, jakým jsme oblečení, jakým zdravíme, jak sedíme, může rozhodujícím způsobem utvářet úsudek o naší osobě.

Vzhledem ke své instinktivní povaze je naše neverbální komunikace daleko méně kontrolovatelná, než ta verbální. Podívejme se ale na některé prosté postřehy, abychom si nekomplikovali život.

- Jak se obléct

Dejte si pozor na to, jaké si vzít ponožky, jakou kravatu atp. a na doplňky obecně. Jsou první vizitkou vypovídající o našem vnitřním sladění. Je neoddiskutovatelné, že je náš obraz daný i naším oblečením. Nakonec, my jsme se rozhodli se takto obléknout. Během pohovoru je důležité vyzařovat dojem důvěryhodnosti, který je daný harmonickým souladem jednotlivých částí našeho oděvu.

Neměli byste se oblékat casual, protože byste působili nedospěle a je také dobré se vyhýbat příliš okázalým doplňkům, líčení nebo barvám. Taktéž není dobré se příliš postaršovat oblečením typickým pro padesátníky, které jste splášili bůhví kde.

Divky mají samozřejmě větší volnost a obecně se cení jistá elegance, zatímco muži se musí držet stylu „sako a kravata“ a neměli by být příliš „vystajlovaní“ (což vyvolává antipatie) nebo jen v případě, že se pohovor odehrává v prostředí, kde záleží na vnějším dojmu, jakým jsou poradenské společnosti, svět komunikace, obchodní banky atp. Kromě toho, co nosíte, je také důležité, jak to nosíte. Žádné oversize plandavé oděvy, žádné rozvolněné motýlky nebo kravaty, žádné lupy na ramenou, špinavé brýle. Je to důležité setkání, kdo přijde zanedbaný, bude považován za povrchního, nepořádného a nepříliš chytrého (a ne neopodstatněně).

Prostě oblékání je premiérou nás samých. Mladí lidé často volí zbytečně ošklivé alternativy ani ne tak kvůli vlastnímu vkusu, ale z potřeby odlišit se.

Ve skutečnosti tak pak dopadnou hůř než to, co chtěli sami kritizovat.

- *Jak mluví tělo.*

Mezilidská komunikace je neskutečně komplexní fenomén a není jednoduché zlepšit své komunikační schopnosti v krátké době.

Mějte ale na vědomí, že existují některé klíčové postoje, jichž si personalisté všimnou.

Napětí se může vynořit ze zadýchaného nebo překotného tónu hlasu, z nervózních nebo křečovitých pohybů rukou nebo ze strnulé pozice na židli. Kontrolujte si tyto fenomény a když si všimnete, že vysíláte signály napětí, zhluboka se nadechněte a uvolněte se i za cenu chvilkové nepozornosti. Obranné mechanismy jako uzavření, ztuhnutí a nevrlost mohou být důsledkem založených rukou, napjaté tváře, zavřených ruky. Prohlášení, že „nemáte problém ve vztazích s lidmi“ by se tak znevěrohodnilo, jakmile byste ho vyslovili.

Přílišná gestikulace vyvolává dojem malého sebeovládání, ale trochu fyzického pohybu není na škodu, ukazuje to spontánnost a uvolněnost.

Pohled musí být zaměřený na čelo do prostoru mezi personalistovy oči, ale nesmí být příliš pronikavý a upřený. Jakkoli banálně to může znít, tak je to velmi důležité. Všimla jsem si, že u podání ruky, to přibližně v pětině případů vypadá, jako kdyby nám podali leklou rybu a to zajisté není nic příjemného.

Problémem není zpocená ruka, to se může stát i těm nejlepším, ale musím v sevření cítit alespoň minimum životní energie a ne poslední záchvěv před smrtí!

A to samé platí i o hlasu. Je lepší mít o nějaký ten decibel navíc oproti Vašemu běžnému hlasu, než abyste nebyli slyšet. Mění tón hlasu, znít trochu vřeleji a ne kovově, napomůže příjemnému vyznění Vašeho sdělení. Ovšem není to snadné zaimprovizovat.

Klasické otázky

Veškeré kladené otázky se snaží mířit na získání informací o výše zmíněných sedmi bodech a proto, když se na vás obrátí se zdánlivě divnou otázkou, zeptejte se sami sebe, čeho tím asi chtějí docílit. Jestli se vás požádají: „Řekněte mi definici fantazie“, co je zajímavá, určitě nejsou vaše encyklopedické znalosti, ale vaše improvizační a kreativní schopnosti. Každý personalista má svůj způsob, jak se dobrat potřebného. Jsou ale klasické otázky, které uslyšíte u všech pohovorů téměř do zblbnutí. Mezi ty nejčastější patří:

- „*Popište mi svoje silné stránky*“

Nejúčinnější odpověď je v tomto případě ta, která podtrhne silné stránky nejlépe korespondující s požadavky na aktuální pracovní pozici. Není tudíž třeba se pozastavovat se nad tím,

co se nám samotným na nás nelíbí, ale je třeba vybrat ony pozitivní stránky. Musíme být ale také připraveni je předvést, protože po Vás určitě budou chtít uvést příklad, který by měl být co nejvíce v souladu s ideálním profilem kandidáta na tuto pozici.

- „*A slabé stránky?*“

Nejhorší věc, kterou můžete udělat je, snažit se vykroutit z odpovědi vychytralými poznámkami směřujícími ke konstatování, že žádné slabé stránky nemáme. Takové odpovědi ale jen dokazují, že se nedokážeme vyrovnat sami se sebou a myslíme si, že ošálíme jiné. Nějaký drobný „defekt“ musíme personalistovi předhodit. Z naší bohaté sbírky si můžeme vybrat něco sympatického, čeho by si personalista tak jako tak všiml, protože to vyčnívá z našeho životopisu a způsobu chování. Ale nemusíte být sebestarost, je to sice velmi čestné, ale ne příliš chytré být upřímný až tak, že řeknete: „Víte, dnes Vám připadám čilý a sebejistý, ale záleží na počasí. Když je teplo, jsem jak rozteklé želé“.

- „*Vidím, že nemáte žádnou zkušenost s prací v tomto oboru.*“

To je ten typ otázky, která většinou vykolejí čerstvého absolventa. „No, nemám a nevím, jak bych ji mohl mít, když mi nikdo nedá příležitost začít!“ Tohle bychom chtěli zařvat do obličeje tomu budižkničemu na druhé straně stolu. Ale pakliže se personalista nespletl, moc dobře ví, že žádnou nemáte a není to pro něj důležité, protože jinak by si Vás nepozval. Pokládá tuto otázku jenom proto, aby viděl, jestli *dokážete správně vytyčit předpoklady pro dobré zvládnutí této práce a poskytnout mu nějaké záruky, že takové vlastnosti máte.* Správná odpověď by tudíž byla: „Ne, samozřejmě nemám zkušenosti v trade marketingu. Ale chápu, že pro dobré zvládnutí této práce je důležité umět dobře analyzovat, mít vášně pro počítače a současně také fantazii a neustálou

inovaci. Je to takový podpůrný mix, v němž se celkem poznávám. Mimo jiné, hodně jsem s počítači pracoval na univerzitě a musím říct, že se v tom cítím jako doma.“

- „*Kde se vidíte za 5 až 10 let?*“

I toto je zdánlivě naprosto zbytečná otázka, ale o nic méně častá, protože čerstvý absolvent ani netuší, kde bude za 5 měsíců a dost často odpovídá vágně jako: „Hm, doufám, že se hodně naučím, chtěl bych za sebou mít už nějakou kariéru, ale nemyslete si, že jsem zase přehnaně ambiciózní...hm.“ Drzoun odpoví: „Samozřejmě sedící na židli jednatele téhle firmy“ a tím si v devíti z deseti případů podepíše svůj ortel a v těch zbylých z toho vyvázne o vlásek okamžitým spontánním smíchem.

Abychom za tuto otázku „získali bod“ musíme ve skutečnosti pochopit, co chce náš přítel slyšet.

Chce dostat potvrzení o věrnosti firmě, fakt, že nepřeběhneme jinam při první příležitosti? Možná si chce být jistý, že pro tuto profesi máme nadání a nebudeme ji po určitý čas chtít změnit? Chce pochopit, jestli jsme příliš mnoho nebo příliš málo ambiciózní? Jestli jsme ochotni cestovat i do zahraničí? Jelikož je poněkud těžké to uhádnout (i když už v ten okamžik byste měli mít z čeho to vyvodit), neuděláte chybu s neurčitou a moudrou odpovědí. „Samozřejmě, že bych rád měl za sebou kus kariéry a zdolal nějaký ten profesní cíl. Myslím, že pouze konkrétní typy pozic, které budu zastávat, mohou potvrdit mé směřování. Dělat si dlouhodobé plány odvádí pohled od současných projektů.“

- „*Proč byste si vybral zrovna naši firmu?*“

Tady musíte zhodnotit data, která jste sesbírali o firmě, jak jsme výše zmiňovali.

- „*Považujete se spíše za hloubavého nebo za akčního člověka?*“

To je chyták, který se občas používá, když se bojíme, že máme co dočinění s horou svalů nebo s obrýleným chytrolínem. Běda, jak se chytíte do pasti a necháte se onálepkovat. Jelikož vy sami nejlépe víte, k čemu máte blíž, zkuste promptně a elegantně vyvážit tuto představu. „Právě proto, že jsem byl až doposud ponořený do teorie, tak bych se rád v následujících letech věnoval spíše více konkrétním věcem. Mám dobré kulturní zázemí, ale rád bych ho převedl do praxe v nějaké práci.“

Finále ve velkém stylu

Finální fáze pohovorů je stejně důležitá jako ta první. Projděme si tedy některé poznámky, abychom to zvládli co nejlépe. Ekonomické ohodnocení a osobní požadavky. Může se stát, že už během pohovoru bude váš partner mluvit o předpokládaném finančním ohodnocení a bude se ptát, jestli máte nějaké závazky nebo speciální požadavky (doba přijímání, místo práce atp.), ale může se stát, že ne. V tomto případě vyčkejte s dotazem až do chvíle, kdy vám bude formálně nabídnuta pozice. To bude chvíle, kdy je možné prezentovat eventuální rozumné žádosti. Pakliže mají některé požadavky přesně dané lhůty („potřeboval bych odpověď do 15. září, to je poslední datum, kdy mohu přijmout alternativní nabídku, kterou jsem dostal nebo zapsat se do semestru.“), musíte to zmínit hned na začátku.

Pozor na sekretářky. K sekretářkám z kanceláří, kam chodíte, se chovejte vždy velmi slušně, často mají nevídaný vliv. Snažte se, aby si vás všimly a zapamatovaly, chovejte se zdvořile a sympaticky a pokud možno prezentujte se jako ten, kým byste chtěli být před i po pohovoru. Sekretářky (ne všechny) jsou moudré a výborné psycholožky. Stačí jedno jejich slovo a pakliže jste se například chovali hulvátsky, je

všechno vníveč. To ony budou prosívat vaše telefonáty a eventuální budoucí setkání s firmou, mnohem lepší je mít za spojení.

Zkoušející/Podnikatel:

Faktory, které by mohly způsobit špatný úsudek

Podívejme se nyní na rozhovor z pohledu zaměstnavatele, a zejména na faktory, které mohou způsobit chybný úsudek.

Haló Efekt

Jednou z nejčastějších chyb je takzvaný „haló efekt“. Ten spočívá ve vyřčení celkového pozitivního nebo negativního soudu, protože jsme byli příznivě nebo nepříznivě zaujati jednou specifickou vlastností nebo charakteristikou samotného kandidáta. Tento efekt může být také vyvolaný srovnáním, které tazatel podvědomě udělá mezi aktuálně zkoušeným uchazečem a těmi zkoušenými před ním. Zkoušející má tendenci pozitivně hodnotit běžného uchazeče čistě proto, že kandidát před ním byl průměrný a opačně.

Projekce

To je chyba, která nastává sklonem tazatele srovnávat veškeré uchazečovy vlastnosti (věk, vzhled, zkušenosti, chování atp.) s těmi svými a těmi, jež mají lidé jemu známí a negativně posuzovat všechny, kteří se od nich odlišují.

Stereotypní pohovor

Někteří podnikatelé mají určité otázky, které považují za zásadní a které pokládají všem. Mechanické opakování stejného schématu vede k oploštění odpovědí a zanedbání některých specifík kandidáta.

První věc, co musíte na kandidátovi hodnotit je jeho styl myšlení, ať už má být přiřazen do vedoucího nebo operativního prostředí.

Až poté můžeme hodnotit jeho znalosti.

Většinou se ale dělá opak. Kdo má přijatelně vhodnou povahu může být pro takovou práci vyškolen s menšími náklady, než jiní, kteří se zdají být technicky zdatnější.

Mezi těmi, kteří mají vhodný styl myšlení a při nutnosti přijmout jich menší číslo, je potřeba nadále vyselektovat kandidáty, musíme prozkoumat:

1. Předchozí životopis a pro každou určenou práci se musí dbát speciální pozornost:
 - a) Počet předchozích zaměstnání, pracovních pozic a doba setrvání na nich
 - b) Přesná pracovní náplň (např. pracuji u Prady. Dobře, ale v jakém oddělení? Údržbář...).
 - c) Typy pozic, které jste následně zastávali a jejich progrese
 - d) Důvody pro změny předchozích zaměstnání (zásadní)
 - e) Důvody pro možné pauzy mezi zaměstnáními. Taková období mohou značit nemoc, cestu do zahraničí nebo odborný kurz atp.
2. Školní a studijní životopis
3. Rodinná situace, vojenská hodnost, evidentní fyzická a psychická kondice, specifické osobní problémy.

PRACOVNÍ POHOVOR: JEŠTĚ JEDNA RADA

Hana Jungová

Jakkoliv můžete být na pohovor dobře připraveni, jedna proměnná bude vždy základní součástí vysílané informace: řeč těla uchazeče. Jakkoliv může být téměř nemožné nad ní mít plnou kontrolu a udržet ji, zejména v okamžicích napětí, které pohovor většinou představuje, schopnost ovládat ji je cenná pomoc na cestě k dobrému řečníkovi a také dobrý přístupový bod pro sebepoznání.

Je známo, že ve velmi komplexním celku mezilidské komunikace hraje její neverbální část velmi rozhodující roli. Oblečení, gesta, tón hlasu, pohyby rukou, oční kontakt a držení těla mají veškerou moc zvýraznit nebo protirečit vyjádřené sdělení a tak utvořit celkový význam a dopad na příjemce.

Představme si, že se někoho zeptáme, jaký by byl jeho přístup k hypotetické konfliktní situaci s kolegou v práci. „Myslím, že nejdůležitější je nebrat si věci osobně, zůstat konstruktivní a snažit se dobrat řešení skrze dialog“ bude odpověď kandidáta, který při jejím vyslovení bouchne pěstí do stolu. Dobře zvolená slova, která vyjadřují to, co kandidát pokládá za správné a způsob, jakým by možná chtěl reagovat. Ale pěst na stole neomylně ukazuje na to, že se jedná o člověka bojujícího se vztekem nebo se sklony mít navrch za každou cenu v konfliktní situaci.

Jedná se o to, jak se naučit „dobře se chovat“ během pracovního pohovoru? Ne tak docela. Určitě je možné si nastudovat fotografie, naučit se významy různých aspektů řeči těla na teoretické úrovni a procvičovat se na tomto základě až do bezchybného zvládnutí (bohatý materiál na toto téma lze jednoduše najít na videích i v knihách). Před členy výběrové

komise byste předvedli solidní přípravu, ale trénované oko by dokázalo zachytit obraz někoho, kdo se nechce odhalit a chce zůstat schovaný za zdí automatizované dokonalosti.

Spíše, než co nejlépe napodobit požadovanou roli, bylo primárním cílem všimnout si, jak a proč se věci dělají. Obvyklý způsob, jakým podáváme ruku, vybíráme oblečení, sedíme na židli během důležité konverzace, kam patří ruce nebo oči, když se mluví a když se poslouchá. Uvědomovat si vlastní postoj je hravý způsob pro prozkoumání vlastního stylu, a pro zakoušení toho, jaký je ten vhodný způsob, jímž se chceme prezentovat.

V konečném důsledku je to brána pro porozumění vlastní niterné mentality, kterou máme při pracovním pohovoru a díky ní se můžeme dozvědět, jaké jsou oblasti, v nichž se můžeme rozvíjet a zvýšit tak možnost, že úspěšně dostaneme práci.

Mimo jiné jsme se podělili o některé rady, abychom lépe zvládli pohovor online, jak například najít ten správný koutek, z něhož se připojit, klidné a dobře osvětlené prostředí podobající se kanceláři a dát si záležet i na pozadí, protože bude vidět a „mluvit“. S velkým předstihem si připravte a nastavte audio a video příslušenství a ujistěte se, že je vaše internetové připojení silné, to je základní požadavek pro efektivní komunikaci. Co se oblečení a řeči těla týče, platí to samé jako pro osobní pohovor, ale ne všichni dobře zvládají technologie, a to může udělat online pohovor ještě více stresujícím. Každopádně si trénujte Zoom s kamarády, v přípravné fázi to může být velký rozdíl.

Skupina Erasmus+ „Now I know how!“ během druhého prezenčního modulu v Itálii, Marudo, centrála FOIL - květen 2022



MODUL V

PROGRAM



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

“NOW I KNOW HOW!”

Erasmus+ KA2 v oblasti školního vzdělávání
MEZINÁRODNÍ PROJEKT PRO MLÁDEŽ

*Projekt "Now I know how!" je novým způsobem, jak
podpořit kreativitu a podnikatelského ducha mládeže!*

8–14. května 2022

Lombardie, Marudo (LO)

Modul V se zaměřil na pochopení technik a přístupu „Made In Italy“, zejména jako užitečných nástrojů pro lepší vstup do světa práce.

První den se probíralo téma, které bylo studentům zadáno na začátku kurzu, a to jak vstoupit do světa práce jako protagonista, i v kontextu toho, co se naučili během výukových modulů. Vania Franceschelli se rozhodla pro téma „jak šetřit a hospodařit s penězi“. Na konci prvního dne se studenti zapojili do týmového vaření.

Druhý den byl věnován poznávání přístupu Made in Italy v Miláně, hlavním městě italského obchodu.

Dopoledne se studenti rozdělili do tří skupin podle oborů, které je zajímaly, a uchýlili se do Luiss Lab a Institutu Marangoni. V Luiss Lab se studenti setkali se začínajícími podnikateli a investory v ekosystému zaměřeném na podporu nových podnikatelských směrů. V Institutu Marangoni, jednom

z nejprestižnějších světových institutů, se studenti seznámili se světem módy a designu.

Odpoledne se studenti rozdělili do pěti týmů a vyzkoušeli si Milánský expres – hru, která je zavedla k některým milánským pamětihodnostem, jako je La Scala, Dóm nebo umělecká galerie Brera, a řešili při ní úkoly. Na závěr je na radnici slavnostně přijal místostarosta města.

Třetí den se studenti seznamovali s hodnotou značky Made in Italy v Piemontu. Dopoledne byli hosty společnosti Aurora Pen, jedné z největších mezinárodních firem vyrábějících luxusní pera. Odpoledne je přijal Guido Martinetti na svém panství Mura Mura, kde zakladatel Grom Spa vytvořil luxusní butik s biodynamickými plodinami.

Čtvrtý den studenti navštívili jednu z nejprestižnějších továren na světě: továrnu Ferrari v Maranellu a následně muzeum Ferrari. Odpoledne zhlédli film o životě zakladatele značky Ferrari.

Pátý den odpoledne měl svůj workshop Vito Lomele, jeden z nejznámějších podnikatelů v digitálním světě, zejména díky milionovému výstupu ze své první společnosti Job Rapido. Jeho cílem bylo pomoci studentům zorientovat se ve svých podnikatelských nápadech. Mezitím se další část studentů učila techniky, jak co nejlépe napsat svůj životopis.

Studenti se pak zapojili do skupinové práce na téma „obtížné typy“ – jak týmovou práci zvládat jednotlivé typické problémové situace. Kurz byl zakončen poslední lekcí na téma „Sebepoznávání“.

ITALSKÉ ŠKOLY VYNIKAJÍCÍ KVALITY: BUSINESS SCHOOL SPOLEČNOSTI LUISS Andrea Zoppolato

Na trhu práce existují dvě role. Jednou z nich je **ucházení se o pracovní pozice** nabízené firmami nebo jinými organizacemi. Druhou je **vytváření pracovních míst** pro sebe a pro ostatní. Tak vypadá cesta od samostatně pracující osoby k podnikateli velkého formátu. Charakteristické v tomto případě je, že zdrojem příjmu není zaměstnavatel, ale zákazníci. Z určitého pohledu lze říci, že pro podnikající osoby **je zaměstnavatelem jejich zákazník**.

I v podnikání je třeba postupovat určitými kroky a projít procesem učení. Firma samotná prochází faktickým procesem učení sestávajícím se z několika po sobě jdoucích kroků, které jsou typické pro jakoukoli novou činnost.

Velká města již několik desetiletí vytvářejí vhodné ekosystémy pro podporu vzniku a rozvoje nových podniků. Každý založený podnik může přinést nové bohatství, nová pracovní místa a obecně rozvíjí kulturu podporující podnikání a hospodářský růst.

Milán je nejdůležitějším centrem pro začínající podniky v Itálii. Každý čtvrtý začínající podnik v Itálii má sídlo v milánském regionu. V Miláně se nacházejí také nejdůležitější centra, kde začínající podniky podnikají své první kroky, a hlavní společnosti rizikového kapitálu, které začínající podniky financují.

Jednou z nejdůležitějších líní nových firem je milánské centrum Milano Luiss Hub. Luiss je nejvýznamnější římská soukromá ekonomická univerzita. Spolu s milánskou univerzitou Bocconi představuje hlavní univerzitu pro

vzdělávání manažerů národních společností. V Miláně otevřela společnost Luiss centrum, které usnadňuje setkávání nových společností s investory, zejména s cílem podpořit další rozvoj již založených společností.

Mladý člověk, který má podnikatelský nápad nebo má zájem o založení vlastního podniku, musí vzít v úvahu logiku tří základních prvků: **logiku střediska, ke kterému se chce dostat, logiku investorů a obecně logiku začínajícího podniku orientovaného na úspěch.**

1. Hub (středisko)

Ve srovnání s jinými centry, která se zaměřují spíše na začínající podniky ve fázi založení nebo vzniku, je Luiss Hub charakteristický především **fází akceleraace**. To znamená, že se snaží podpořit rozvoj již vzniklých společností a nasměrovat je k rychlému růstu, a to i prostřednictvím setkání s investory, kteří mají zájem o účast už v této fázi růstu.

Vedoucí střediska Luiss při setkání se studenty ukázali, že hlavním principem střediska je vytváření kontaktů. Středisko slouží právě k tomuto účelu: vytvořit co nejvhodnější ekosystém, aby ti, kteří mají start-up, našli vše, co potřebují pro jeho rozvoj.

Jako propojovací prvky fungují především **další začínající podniky, které procházejí podobnou fází**. Interakcí s nimi lze průběžně získávat užitečné informace k řešení podobných problémů. Může také vzniknout spolupráce zahrnující sdílení služeb, lze najít zákazníky a spolupracovníky. Základem všeho je, že centrum organizuje akce a příležitosti k diskusi jak mezi začínajícími podniky působícími v centru, tak s lidmi nebo společnostmi působícími mimo něj.

Dalším klíčovým prvkem centra je poskytování **příležitosti k setkávání s mentory**. Osoba mentora má pro jakýkoli

rozvoj zásadní význam. V případě začínajícího podniku mohou jako mentoři působit úspěšní podnikatelé, investoři v daném odvětví nebo profesoři, kteří vyučují daný předmět a kteří často působí jako poradci subjektů působících v daném odvětví. A univerzity, včetně samotné instituce Luiss, mohou být živnou půdou pro prototypy a výzkum, na nichž se testují inovativní produkty nebo služby.

Neposlední roli mají **investoři**. Každý začínající podnik má velký zájem najít sponzory, stejně jako sponzoři vždy hledají příležitosti, do kterých by mohli investovat. Luiss Hub podporuje pravidelná setkání s investory a počítá také s užší spoluprací s některými organizacemi. Zapomínat by se nemělo ani na nadace, protože často podporují myšlenky, které mají velký společenský dopad.

2. Investoři

Proces růstu společnosti prochází několika fázemi.

1. Podnikatelský záměr

2. Vývoj prototypu

3. Testování

4. Založení nového podniku

5. Získání tržních zdrojů (z prodeje výrobku nebo služby anebo z kapitálového financování)

6. Obsazení trhu.

Procesu financování nového podniku předchází účast různých subjektů, kteří se liší podle fáze vzniku podniku. Před založením podniku nebo v době jeho založení jsou prvními sponzory obvykle přátelé nebo příbuzní (**family and friends**). Pokud je později zapotřebí další kapitál, mohou se na financování podílet „**business angels**“, obvykle soukromé osoby, které se rozhodnou věnovat malou část svého příjmu na financování začínajících podniků v jejich rané fázi. Tyto

investice se pohybují v rozmezí od několika tisíc eur do maximálně několika desítek tisíc eur a slouží především k podpoře zahájení a testování produktů a služeb.

Když se začínající podnik etabluje a začne působit na trhu, obvykle poté, co již získal pozitivní zpětnou vazbu v podobě testování nebo zkoušek v určitých oborech, nastupuje v případě potřeby nového financování tzv. **seed kapitál**, který poskytuje prostředky na „rozjezd“ začínajícího podniku. Počáteční financování je vysoce rizikové a může mít různou výši v závislosti na typu a potenciálu podniku, ve kterém působí. Například ve farmaceutickém sektoru se může jednat o investice v řádu až statisíců eur, ne-li dokonce milionů, zatímco v elektronickém obchodě se mohou spíše blížit 100 nebo 200 tisícům eur.

Po skončení fáze seed, pokud společnost vykazuje počáteční úspěchy a dosahuje svých vývojových cílů, přicházejí na řadu **akcelerátory**, investoři **rané fáze**, kteří přispívají finančními a manažerskými zdroji, aby usnadnili přechod z testovací fáze a stále ještě omezených trhů ke skutečné výrobě na stále větších trzích.

Poslední fází vstupu vysoce rizikového kapitálu je fáze **venture capital** (rizikový kapitál). Jedná se o společnosti, které získávají kapitál od soukromých osob a obvykle vstupují, když začínající podnik dokončuje svou počáteční fázi, obvykle do tří let od založení, a prokáže, že je hráčem na trhu a je schopen získat i mezinárodní trhy. Investoři rizikového kapitálu vstupují s investicemi obvykle přesahujícími jeden milion eur a výměnou za významný podíl, v průměru kolem 20 až 30 %, investují do společnosti s dlouhodobým výhledem. Jejich cílem je dosáhnout výstupu, ať už prodejem podílu velké skupině, nebo prostřednictvím uvedení společnosti, do níž investovali, na burzu, a dosáhnout tak

minimálně desetinásobného zisku, tj. nejméně desetinásobku investovaného kapitálu. Logika *rizikového kapitálu*, stejně jako logika *seedu* a *business angela*, spočívá v **diverzifikaci investic do vysoce rizikových aktivit** s vědomím, že 10 % úspěšných aktivit více než vykompenzuje peníze ztracené ve zbývajících 90 % neúspěšných aktivit. To znamená, že základním prvkem výběru podniku je jeho potenciál k úspěchu. Vysoké riziko musí být kompenzováno vysokým potenciálním výnosem.

Pokud má podnik jiné než výše uvedené charakteristiky, lze zvážit další možné poskytovatele finančních prostředků. Pokud je produkt již schopen generovat finanční toky, jedná se o nejlepší případ: financujícím subjektem je samotný trh, který podnikateli poskytuje zdroje z provozu a nikoli z prodeje podílů.

V takovém případě se snižují rizika pro financující subjekt, takže na podporu růstu lze použít dluhový kapitál, např. bankovní úvěry, namísto rizikového kapitálu, např. prodejem podílů. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu další aspekt: sociální dopad podniku.

V prezentaci pro studenty programu Erasmus+ „Now I know how“ byla představena rovněž úloha nadací, které často podporují projekty s velkým sociálním dopadem. V Miláně je velmi aktivní bankovní nadace Fondazione Cariplo, která poskytuje jedny z největších nevratných grantů v Evropě pro soukromé nadace. Nadace každoročně poskytuje prostřednictvím četných výzev k předkládání návrhů nevratné finanční prostředky na více než 1 000 projektů. Každý podnik tak může zaujmout jak investory se zájmem o ekonomickou návratnost, jako jsou *business angels*, *seed* a *venture capital*,

tak organizace se zájmem o sociální dopad, který podnik může přinést.

Sociální dopad je také jednou z nejdůležitějších otázek pro pochopení logiky začínajícího podniku.

3. Start Up

Základem je pochopit logiku začínajícího podniku. Jde o logiku podnikání, ovšem s důrazem na to, že jde o činnost v počáteční fázi.

K pochopení logiky start-upů slouží případová studie Iacopa Livii, velmi mladého spoluzakladatele **startup-checklist.org**, platformy, která propojuje start-upy založené mladými lidmi s investory, kteří mají o tento typ investic zájem. Liviův příspěvek je zajímavý tím, že nejenže zprostředkovává své zkušenosti z podnikání, které již vstoupilo do akcelerační fáze, ale díky úzkému kontaktu s dalšími začínajícími podniky a investory v tomto odvětví může z první ruky dokumentovat, jaké jsou příslušné potřeby a faktory úspěchu.

Logika startupu obecně znamená zaměřit se na klíčovou kombinaci, která je základem všeho dalšího. **Osobní motivace + hodnota, kterou chcete pro zákazníka vytvořit.** Osobní motivace znamená, že u těch, kteří rozjíždějí podnik, je nutná hluboká motivace, která podnikatele vede k úspěchu. Musí být dostatečně silná, aby dokázala překonat problémy a neúspěchy a proměnila se v houževnatost jít za svým cílem. Osobní motivace musí být spojena s hodnotou, kterou chceme pro zákazníka vytvořit. Začínající podnikatelé se často zamilují do svého nápadu a produktu a zapomínají, že jediným soudcem je zákazník. Pouze zákazník může ocenit smysl výrobku nebo služby. Proto je pro podnikatele zásadní **zaměřit se na hodnotu vnímanou zákazníkem.** To může vést k neustálým korekcím představovaného produktu a také k vývoji

komunikačních a marketingových technik, které potenciálním zákazníkům zprostředkují hodnotu produktu nebo služby.

Logikou start-upu je vždy se zaměřovat na hodnotu vnímanou zákazníkem. Vše ostatní musí sloužit tomuto cíli. Včetně investorů. Typickou chybou začínajících podniků je, že se orientují na zájmy investorů, zatímco ztrácejí ze zřetele zájem spotřebitelů. To může vést k tomu, že podnik spolupracuje s investory, kteří jsou pro podnik nefunkční, nebo že podnik přenechá poskytovatelům kapitálu příliš vysoký podíl, a tím ztratí koncentraci a odpovědnost za řízení podniku.

Dalším klíčovým aspektem jsou partneři. Investor obvykle investuje spíše do partnerů než do jejich nápadu nebo produktu. Vítězní a dobře sehraní partneři jsou větší zárukou než vynikající nápad. Dalším zásadním aspektem je tým. Hodnotný tým je zárukou nejdůležitějšího aspektu podnikání, zejména v jeho počátečních fázích: realizace nápadu. Zvládnutí procesu, *dodání* produktu, to vše jsou kritické aspekty, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu každé myšlenky. A aby mohly být optimálně zvládnuty, je nezbytné umět přilákat lidi a co nejlépe je vyškolit, aby bylo dosaženo výsledků.

Záměrem bylo předat prostřednictvím případových studií střediska, investorů a samotných začínajících podniků mladým začínajícím podnikatelům právě toto: **podnikání je především logika a podnikatel je především *forma mentis*, nastavení mysli**, způsob působení na trhu s cílem vytvořit hodnotu a dosáhnout úspěchu prostřednictvím pohody a spokojenosti vytvářené v cílovém prostředí. U zákazníků, zaměstnanců, investorů, partnerů a u sebe samých.



Studenti projektu „Now I know how!“, kteří se účastnili workshopu ve škole Business School Luiss v Miláně

LÉPE UTRÁCET, VÍCE ŠETŘIT: OSOBNÍ A RODINNÝ ROZPOČET A ŘÍZENÍ DLUHŮ FINANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vania Franceschelli¹

V dnešním modulu se budeme zabývat některými otázkami a společně na ně najdeme odpověď. Jaké chování například vede k největším úsporám? Jaké jsou nástroje pro kontrolu výdajů? Je možné utrácet „lépe“? Na co je třeba pamatovat při splátkách? Začneme první činností, která charakterizuje plánování: sestavování osobního rozpočtu.

¹ Finanční poradce Wealth Advisor – Private Senior Partner v Allianz Bank a člen Allianz Advisors Academy – „TRIPLA A“ Academy, která aktivně přispívá k firemnímu plánování finančních poradců Allianz Bank.

Manažerka ANASF, Národní asociace finančních poradců.

Viceprezidentka FECIF, Evropské federace finančních poradců a zprostředkovatelů, a velvyslanec CIFA pro Evropu.

Vystudovala právo na univerzitě v Modeně a Reggio Emilia. Magisterský obor Wealth Management – Asset Management na Boloňské obchodní škole Alma Mater v Bologni, diplomová práce s názvem „Víra v ESG: současnost a budoucnost udržitelného financování“.

Certifikovaný evropský finanční poradce, evropský finanční plánovač a ESG poradce podle EFPA.

Zapojila se na evropské úrovni do revize nařízení MIFID II a do otázek souvisejících se zásadami ESG se zaměřením na finanční vzdělávání a rovnost žen a mužů. Aktivně se podílí na finančním vzdělávání studentů v rámci projektu „Economic@mente“ a na finančním plánování pro dospělé v rámci projektu „Pianificalamente“, které organizuje ANASF. Členka nadace Bellisario, místopředsedkyně Fecif (Evropská federace finančních poradců a finančních zprostředkovatelů) a velvyslanec CIFA pro Evropu.

1. Osobní a rodinný rozpočet

Existují nejméně čtyři způsoby chování, které podle mezinárodních výzkumů mají největší vliv na bohatství člověka.

Otázka: Dokážete uvést alespoň jeden?

Strategie 1: Zapojení rodiny

- 1. Zapojení všech členů**
- 2. Stanovení hlavní osoby**

První strategií je zapojení celé rodiny do správy zdrojů. Správa ekonomické situace rodiny se týká všech jejích členů. Proto by bylo žádoucí, aby se na rozhodování podíleli všichni a aby byla stanovena hlavní osoba, která převezme vedoucí roli při plánování činností a uvádění přijatých rozhodnutí do praxe. Zapojení a angažovanost všech složek posiluje přijímaná rozhodnutí, činí každého z nich odpovědným a poskytuje potřebnou motivační sílu pro zlepšení kontroly nad ekonomickými zdroji a spotřebním chováním.

Kolik ročně ušetříte?

Příjmy – Spotřeba = Úspory

Příjmy – Úspory = Spotřeba

Než nastíníme druhou strategii, je dobré se zamyslet nad pojmem „úspory“ z psychologického, nikoli ekonomického hlediska.

Položte si otázku: Kolik ročně ušetřím?

Pokud nedokážete dát dostatečně přesnou odpověď nebo pokud s vyčíslením svých úspor váháte, bylo by dobré zlepšit kontrolu nad svou finanční situací. Dále se zamysleme nad způsobem, jakým odhadujete nebo vyčísľujete své roční úspory. Pravděpodobně jste provedli následující myšlenkové operace:

1. odhad příjmů; 2. výpočet spotřeby; 3. odečtení spotřeby od příjmů, což dává úspory. Tento postup je z „aritmetického“ hlediska správný. Z hlediska správné praxe hospodaření však tento způsob ukazuje, že úspory nejsou prioritou, protože jsou určovány jen příjmy a výdaji. Prioritou je zde spotřeba.

Z pohledu správného hospodaření by naopak bylo vhodné postupovat jinak: odhadnout příjmy, stanovit cíl úspor adekvátní pro uspokojení potřeb a dosažení životních cílů a následně tak získat objem spotřeby, který je možné rozložit na jednotlivé položky. Toto pojetí úspor je základem rozpočtování. Zde je důležité zdůraznit, že při tomto plánování jsou úspory prioritou, nikoliv zbytkovou podmínkou, na kterou je třeba se ohlížet.

Strategie 2: Nejprve zaplat'te své budoucí potřeby

- 1) „Nejdřív zaplat' sám sobě“: úspora**
- 2) Odečtete úspory od příjmů: celková spotřeba**
- 3) Rozdělte spotřebu na „položky“ podle priority**

Navrhovaná strategie vychází z úvahy, že bohatství nezávisí tolik na příjmech, ale na schopnosti domácností spořit.

Abyste si osvojili myšlení zaměřené na úspory, je proto vhodné stanovit si cíl úspor a tuto částku si před utrácením

odložit stranou. To je smysl slovního spojení „nejdříve zaplat' sám sobě“. Poté tuto částku úspor odečtete od příjmů, abyste získali potenciál celkové spotřeby a dokázali přizpůsobit svůj životní styl zdrojům, které vám zbývají. Nakonec rozdělte částku celkové spotřeby do jednotlivých položek podle kritéria priority. Tj. rozlišujte „základní“ a „vedlejší“ položky.

Uplatnění této strategie zajistí nejen větší kontrolu nad finanční situací, ale také lepší psychický klid při spotřebě, protože člověka zbaví stresu z neustálého přemýšlení o tom, zda výdaje, které hodlá vynaložit, může uskutečnit, nebo ne.

Strategie 3: Automatismus

Abyste se vyhnuli stresu, když se musíte znovu a znovu rozhodovat, jak ukládat úspory:

Automatický měsíční převod úspor na účet „Nejdřív zaplat' sám sobě“.

Další důležitá strategie pro zlepšení sebekontroly nad svými ekonomickými a finančními zdroji je poměrně jednoduchá a spočívá v odstranění „stresu“ z rozhodnutí čas od času odložit vytvořené úspory, abyste „nejprve zaplatili sami sobě“. To lze snadno provést automatickým rozdělením příchozích zdrojů mezi cílové úspory a spotřebu. Například měsíčním bankovním převodem úspor na účet „Nejdřív zaplat' sám sobě“.

Strategie 4: Mentální účetnictví: Rovná se jedno euro jednomu euro?

Mocným nástrojem pro zvýšení sebekontroly a účinné zvládnání následků konzumních „pokusení“ je psychologický mechanismus zvaný „mentální počítání“.

Abychom pochopili význam pojmu „mentální počítání“, začněme vstupní otázkou:

Rovná se jedno euro jednomu euru?

Z ekonomického hlediska je odpověď jednoznačně kladná. Pokud se však na tuto otázku podíváme z psychologického hlediska, odpověď může být nečekaná.

Z čistě ekonomického hlediska to tak je. Je však dobré vzít v úvahu, že z psychologického hlediska tomu tak není.

Psychologický mechanismus „mentálního účetnictví“ lze účinně využít k větší sebekontrolě a následně k většímu bohatství. Mentální účetnictví přisuzuje penězům různou hodnotu v závislosti na zdroji jejich získání nebo na jejich určení, což vede k odlišnému spotřebnímu chování.

Spotřební chování domácností se například velmi liší podle toho, zda byla částka peněz vyhrána v loterii, nebo vydělána tvrdou prací. Hodnota dané částky se také liší v závislosti na tom, zda se spotřeba vztahuje k obzvláště důležitému nákupu, nebo k rozmařilému výdaji. Z těchto důvodů může mentální účetnictví účinně pomoci zvýšit schopnost kontrolovat ekonomickou a finanční situaci. Strategií je tedy „pojmenovat peníze“ a uložit je do různých „mentálních zásuvek“, z nichž každá je klasifikována tak, aby bylo možné určit, odkud pocházejí nebo k jakému účelu jsou určeny. Aby byla tato strategie ještě účinnější a efektivnější, bylo by vhodné peníze určené na různé druhy spotřeby a různé cíle spoření fyzicky rozdělit na různé účty, z nichž každý by byl označen vizuální „jmenovkou“. Toto jednoduché opatření přináší překvapivé výsledky. Kvalifikovaný výzkum ukázal, že rodinám s nízkými příjmy a velmi nízkou spořicí kapacitou se podařilo

dosáhnout významných spořicíh cílů pouhým rozdělením peněz do obálek, z nichž každá byla označena obrázkem určení a účelu peněz. Pokud taková opatření neexistují, jsou peníze jednoduše v „bezejmenném mentálním šuplíku“.

V takovém případě je velmi pravděpodobné, že zvítězí touha po spotřebě. A naopak platí, že pokud je rozhodnutí o spotřebě a s ním spojené vynaložení zdrojů porovnáno s jinými rozhodnutími o spotřebě a důležitými životními cíli, mohou být výsledky skutečně žádoucí a přínosné.

Nástroje kontroly

Správná správa ekonomické, finanční a majetkové situace je nezbytná z několika důvodů. Prvním z nich je jednoduše mít přehled o své ekonomické situaci.

Prvním důležitým nástrojem je rozvaha.

Celkovou situaci rodiny z finančního a majetkového hlediska lze popsat jako výsledek všech dějů, ke kterým došlo v minulosti. Rozvaha je nástroj, který zaznamenává:

- 1) Majetek (zdroje, které má rodina k dispozici pro realizaci svých cílů), který se dělí na:
 - Finanční aktiva (zdroje rozdělené na platební prostředky a finanční nástroje)
 - Hmotný majetek (nemovitosti a cennosti)
 - Závazky (výše dluhů domácnosti vůči jiným osobám).

Rozvaha umožňuje identifikovat čisté jmění, které je výsledkem rozdílu mezi aktivy a pasivy.

A jak vypadá vaše rozvaha?

Druhým nástrojem kontroly je běžný účet zisků a ztrát.

Ekonomická situace domácnosti je definována výkazem zisků a ztrát, který každoročně zaznamenává:

- čistý příjem po a ostatní příjmy
- spotřebu na pokrytí „provozních nákladů“ a finančních závazků domácnosti.

Sestavení výkazu zisku a ztráty umožňuje identifikovat roční úspory, které vyplývají z rozdílu mezi součtem příjmů (a ostatních příjmů) a spotřebou a úhradou finančních závazků. Roční úspory mají obvykle kladné hodnoty, ale mohou mít i záporné hodnoty. Druhý případ znamená, že spotřeba převyšuje příjem, tedy že jmění střadatele se snižuje, protože svou spotřebu financuje z nashromážděných finančních aktiv.

Otázka: Jaké jsou tedy důvody pro sestavení výkazu zisku a ztrát?

Zprvė identifikovat úspory, které lze nasměrovat na uspokojení různých potřeb a dosažení životních cílů.

Úspory, které jsou skutečně k dispozici na účtu zisků a ztrát, představují vytvořené zdroje, které můžete v budoucnu použít k uspokojení svých potřeb a realizaci svého životního projektu. Za druhé, sestavení účtu zisků a ztrát vám může umožnit racionalizovat spotřebu a efektivněji hospodařit s rodinnými zdroji, což zvýší úspory, které můžete věnovat na vytváření své budoucnosti.

Maximalizace úspor: celková bilance

- Potraviny a nápoje, tabák, oděvy a obuv, bydlení, paliva a energie, nábytek, vybavení domácnosti, služby, zdraví, doprava, komunikace, vzdělávání, volný čas, kultura a hry, ostatní zboží a služby = celková spotřeba

- Splátky splátek dluhu, pojistné na škodní pojištění, platby na penzijní připojištění= celkové splátky finančních závazků.

Pochopíte, jak může racionalizace spotřeby přinést potenciální výhodu v podobě zvýšení zdrojů určených na vaše potřeby, které mají nejvyšší prioritu. Všechny těchto výhod můžete dosáhnout, pokud se budete věnovat efektivní činnosti spojené s řízením účtu zisků a ztrát: sestavování rozpočtu.

První krok k dosažení co největších úspor: sestavit úplný výkaz zisku a ztrát za minulý rok. Důležitým výchozím bodem je sestavení výkazu zisku a ztrát s vyčíslením všech položek příjmů a spotřeby. Vycházet při tom můžete z „úplné“ rozvahy, která v sobě obsahuje všechny příjmy a výdaje domácnosti za rok.

Za tímto účelem je vhodné archivovat v oddělených složkách účetní doklady týkající se příjmů (z výplatních pásek, bankovních výpisů...) a výdajů (daňové doklady, výpisy z kreditních karet, účty za komunální služby...) a shrnout je podle jednotlivých položek.

Konečným výsledkem je výpočet ročních úspor.

Maximalizace úspor: zvýšení příjmů a výnosů

Druhým krokem k dosažení co nejvyšších úspor je zvážit zvýšení příjmů. Zvýšení příjmů a výnosů lze dosáhnout několika způsoby:

- zvýšení schopnosti generovat příjem, např. delší pracovní dobou, zvýšením produktivity, druhým zaměstnáním, zvýšením počtu osob s příjmem v rodině, ...
- zvýšení kapitálových příjmů, stanovení cíle pro dosažení daného výnosu, alokaci zdrojů s vyšším profilem ziskovosti atd.;

- pokud máte majetek, prodejte ho, abyste získali nový příjem.

Maximalizace úspor: stanovení cíle

Úspora 6 000 € Spotřeba 25 000 €

Úspora 8 000 € Spotřeba 23 000 €

Maximalizace úspor: revize výdajů

–300 €, –200 €, –150 €, –1 200 €, –150 € = celkem 2 000 €

Spotřeba domácnosti

A vaše spotřeba?

Po stanovení cíle vyšší úspory je třeba důsledně snížit spotřebu a sestavit nový rozpočet. V tomto příkladu, kdy jsme si stanovili cíl vyšší úspory, než je stávající, z 18 % na 25 %, je zřejmé, že je nutné zvýšit úspory z 6 000 € na přibližně 8 000 € snížením spotřeby o 2 000 €, což znamená snížení z 25 000 € na 23 000 €. Snížení spotřeby se může týkat především vedlejších položek.

„Snížení“, která se aplikují na druhotnou spotřebu, lze provést dvěma způsoby:

- a) použití proporcionálního snížení u všech položek druhotné spotřeby o vhodně stanovené procento, nebo
- b) škrtnat cíleně u jednotlivých položek spotřeby, posuzovat případ od případu, v celkové výši dostatečné k dosažení stanoveného cíle úspor.

Toho lze docílit především tím, že se zaměříte na „plýtvání“. Například u položky „jídlo a pití“ výzkum ukazuje, že plýtvání potravinami představuje až 30 % celkových výdajů. Lze je snížit obezřetnějším utrácením, omezením nákupů,

využíváním zbytků jídla a věnováním větší pozornosti datům spotřeby.

U položky „oděvy a obuv“ lze snížení spotřeby dosáhnout sledováním kvality nákupu, upřednostňováním výhodných nákupů nebo návštěvou outletových prodejen. U položky „paliva a energie“ lze opět snadno snížit výdaje na vytápění a klimatizaci. Například při vytápění je vhodné, aby teplota ve vašem domě nepřesáhla 18 °C. Každý další stupeň znamená zvýšení spotřeby o 7 %. Těmito a dalšími triky lze dosáhnout cíle a maximalizovat úspory, aby byla ekonomická situace zdravější a aby se zvýšily zdroje pro finanční plánování.

Finanční a hospodářské zdroje: jejich stabilita

Jak zajistit stabilitu ekonomické situace?

Po sestavení rozpočtu je třeba ověřit stabilitu ekonomické situace rodiny.

Pečlivé vedení výkazu zisku a ztrát vám umožní posoudit míru stability vaší situace, abyste mohli identifikovat případná slabá místa daná zvláštními podmínkami, kdy spotřeba a výdaje mohou být v určitých obdobích roku vyšší než příjmy. Toto uvědomění vám umožní zavést vhodná nápravná opatření, abyste se vyhnuli nebezpečným nerovnováhám a mohli tak klidně žít v pásmu ekonomické stability.

Otázka: Jaké aspekty by se podle vás měly sledovat?

Podívejme se, jak postupovat při plnění tohoto důležitého úkolu.

Měsíční struktura účtu zisků a ztrát:

- Kdy obdržím svůj příjem?
- Kdy budu nakupovat?
- Kdy budu platit své finanční závazky?

Pro ověření ekonomické stability je nutné vzít v úvahu, že příjmy a výdaje mohou mít nepravidelnou frekvenci a částky se mohou měsíčně měnit.

Například:

- v případě příjmů ze samostatné výdělečné činnosti mohou být rozloženy do celého roku, zatímco platba daní a poplatků souvisejících s příjmy se soustřeďuje do několika měsíců v roce (červen a listopad);
- některé položky spotřeby představují výdaje, které nejsou rovnoměrně rozloženy do jednotlivých měsíců (např. nákupy nábytku, domácích spotřebičů a služeb);
- platby finančních závazků se mohou soustřeďovat do některých měsíců v roce (např. pololetní splátky hypotéky). Aby se předešlo skluzu do ekonomické nedostatečnosti, je nutné provést podrobnou analýzu struktury příjmů a výdajů.

Stanovení měsíční struktury úspor

Rodinná SPOTŘEBA

	NET EARNINGS ADULT 1	NET EARNINGS ADULT 2	FAMILY CONSUMPTIO N	SAVINGS
TOTAL	19.500	17.550	33.800	3.250
January	1500	1350	2650	200
February	1500	1350	2650	400
March	1500	1350	2650	600
April	1500	1350	2650	800
May	1500	1350	2650	1000
June	1500	1350	2650	1200
July	1500	1350	2650	1400
August	1500	1350	4650	400
September	1500	1350	2650	200
October	1500	1350	2650	-
November	1500	1350	2650	200
December	3000	2700	2650	3.250

Výkaz zisků a ztrát uvedený v tabulce popisuje domácnost s kladnými úsporami na konci roku.

Nicméně podrobný měsíční přehled všech čistých příjmů a výdajů (spotřeba + úhrady finančních závazků) umožňuje posoudit ekonomickou stabilitu a vyčíslit měsíční úspory získané odečtením celkové spotřeby (a úhrad finančních závazků) od celkových příjmů.

Je třeba poznamenat, že měsíční analýza signalizuje nestabilitu v tom smyslu, že struktura měsíčního výkazu zisku a ztrát vykazuje řadu citelných záporných hodnot u položky úspory, konkrétně v letních měsících, pro které jsou typické vyšší výdaje než příjmy (dovolené).

Z tohoto důvodu je nutné na začátku roku stanovit zvláštní rezervu, kterou je třeba vyčlenit, aby bylo možné pokrýt

všechny zjištěné výpadky a zajistit tak rovnováhu aktuálního výkazu zisku a ztrát (400 €).

Nakonec jsme pochopili, že:

Pozornost věnovaná finančnímu plánu a spotřebě je klíčovým faktorem pro tvorbu bohatství.

Sestavování rozpočtu umožňuje přísnou kontrolu příjmů a výdajů s cílem dosáhnout co největších úspor.

2 Řízení dluhů

Zadlužení stojí peníze. Umožňuje však také okamžitou dostupnost zboží, služby nebo zážitku. Ale stojí to peníze. Proto je třeba vzít v úvahu určité aspekty.

Otázka: Co je dobré vědět, když se zadlužujete?

Co je třeba zvážit, než se zadlužíte?

- 1. Kdy si půjčit peníze?**
- 2. Jaká jsou rizika?**
- 3. Jaký je vztah mezi dluhem a spotřebou?**
- 4. Jaké jsou možné změny podmínek?**

Tyto otázky jsou poté položeny třídě (bude užitečné shromáždit získané odpovědi na tabuli). Nakonec jsou studenti vyzváni, aby přešli k další fázi, aby společně hledáním odpovědí na řadu konkrétních otázek zjistili, které zásady nebo prvky je nutné mít vždy na paměti při rozhodování o použití úvěru k financování.

Pomocí otázek, na které je třeba odpovědět, se otevírá konfrontace s různými názory a úhly pohledu, což mladé lidi nutí aktivně se zapojit do témat, která jsou pro některé z nich stále vzdálená jejich každodennímu životu.

Kdy je možné se zadlužit?

3 studenti. Kdo může zvládnout dluh se splátkami ve výši 1 000 € ročně po dobu 3 let?

- Leonardo: finanční aktiva 500 € a roční kapesné 200 €
- Sofia: finanční aktiva 900 € a kapesné, které se pohybuje mezi 500 a 1 500 € za rok
- Pietro: finanční aktiva 1 000 € a kapesné a příležitostné práce ve výši 1 500 € za rok

Člověk se může zadlužit, když roční úspory umožňují splácení splátek.

Uveďte princip/prvek, který je třeba mít stále na paměti – člověk se zadluží, pokud existuje roční úspora, která umožňuje splácení splátek. Položte studentům otázku, shromážděte jejich odpovědi a zpracujte je tak, aby na konci diskuze bylo jasné, proč je zdůrazněný princip/prvek správný.

Zvýrazněte důvody správné odpovědi:

- pokud nemá v ročním zúčtování k dispozici žádné úspory, jak bude moci splátky hradit?
- i když nějaká finanční aktiva má, nebylo by vhodné, aby je použil na úhradu splátek úvěru; nemusela by nutně stačit na úhradu všech splátek a v každém případě by se tím snížila „bezpečnostní rezerva“, kterou by bylo vždy lepší mít pro případ nepředvídaných událostí.
- pokud je naopak k dispozici dostatek finančních aktiv, proč se zadlužovat, když náklady na půjčené peníze jsou obvykle vyšší než výnos, který bychom mohli rozumně získat? Využití finančních aktiv a nezadlužování by ušetřilo značnou částku na úrocích.

Je dluh vždy příležitostí?

Kdo má dobrý důvod se zadlužit?

Giorgio

- Yamaha MT125 4 800 €
- Fender Stratocaster Classic Vibe 50s 380 €
- Barcellona 578 €
- Playstation 499 €

Valentina

Studijní dovolená v Cambridgi 3 010 €

Zadlužujeme se, abychom dosáhli důležitých cílů.

Položte studentům otázku, shromážděte jejich odpovědi a zpracujte je tak, abyste na konci diskuze zdůraznili, proč je zvýrazněný princip/prvek správný.

Zdůrazněte důvody správné odpovědi:

- Dluh je určitý závazek, který přijímáme i do budoucna; podstupujeme rizika (zmíníme se o nich na dalších snímcích), a právě proto je vhodné je přijmout pouze v případě něčeho opravdu důležitého.
- Můžeme se také zadlužit na „zbytné“ zboží (nemůžeme si odepřít potěšení z vlastnictví něčeho velmi žádaného), ale v tomto případě musí být váha splátek téměř zanedbatelná ve srovnání s naším účtem zisků a ztrát a výší našich úspor; nesmíme se však zavazovat k několika půjčkám najednou – pamatujte, že mnoho malých půjček vytváří finanční závazky, které se rovnají opravdu velké půjčce).

Celkově zkreslený pohled na své finanční závazky totiž často vede k tomu, že se domácnosti zadlužují několika spotřebitelskými úvěry najednou (pro pochopení případu

mohou být užitečné příklady malých půjček: např. chytrý telefon pořízený na 24 splátek spolu s telefonním paušálem, „nulové sazby“ obchodních řetězců na domácí spotřebiče a elektroniku apod., akce se sníženými splátkami na nákup malých aut apod.).

Jaká jsou rizika zadlužení?

Tyto dvě rodiny si chtějí koupit skútr za 3 950 €. Která riskuje více? A proč?

Rodina 1

Koupí si jej s využitím úvěru ve výši 4 317 € na dobu 3 let a splátkou 120 € měsíčně.

Rodina 2

Strádá potřebné peníze; když bude měsíčně spořit 109 €, bude si ho moci koupit za tři roky.

Zadlužením podstupuje člověk větší riziko než při použití jiných strategií.

Položte studentům otázku, shromážděte jejich odpovědi a zpracujte je tak, aby na konci diskuze bylo jasné, proč je zdůrazněný princip/prvek správný.

Proč ti, kteří se zadlužují, podstupují větší riziko?

Navrhněte případ, kdy se člověk může časem dostat do situace (zdravotní stav, pracovní problémy, jiné), kdy se jeho příjem (a úspory) výrazně sníží.

Co se stane s těmi, kteří hromadí peníze, aby si něco koupili?
– Klesne schopnost spořit si – existují však možná řešení: prodloužit dobu k dosažení potřebné částky nebo koupit

v daném okamžiku menší dům – řešení nebude takové, jaké si původně přáli, ale stres pro rodinu se přesto sníží.

Co se stane s těmi, kteří již koupili a splácejí splátky úvěru?

– Splátky představují závazek, kterému se nelze vyhnout – existuje několik možných řešení: zkusit požádat banku o pozastavení splátek na určitou dobu, prodloužit dobu splácení, hledat novou banku ochotnou poskytnout snesitelnější úvěr, který by nahradil stávající, atd. Jakékoli řešení, které je možné zkusit, a nezávisí jen na nás, je možné pouze tehdy, pokud nám věřitel vyhoví nebo pokud se najde nový věřitel. Dokud se však nenajde řešení (pokud se najde), bude rodina vystavena velkému stresu kvůli riziku vážných následků (exekuce, spory atd.)

Jak lépe vyhodnocovat rizika?

Kdo je na dluh lépe připraven?

- Chan posuzuje, zda je splátka v současné době snesitelná, ale také zda zůstane snesitelná i v příštích letech s ohledem na možné výdaje na studium a letní dovolenou.
- Silvia hodnotí, zda je splátka v současné době snesitelná, a počítá se zlepšením své pracovní situace do budoucna.

Vždy posuzujte rozhodnutí v rámci celkové ekonomické situace a s ohledem na budoucnost

Položte studentům otázku, shromážděte jejich odpovědi a zpracujte je tak, aby na konci diskuze bylo zřejmé, proč je zdůrazněný princip/prvek správný.

Prvním krokem ke snížení rizika potíží se splácením úvěru je pečlivé posouzení dopadu splátek na celý ekonomický životní cyklus.

Je třeba vzít v úvahu několik faktorů: další budoucí cíle nebo závazky, které lze předvídat již dnes, nebo možné snížení předvídatelných příjmů.

Toto posouzení by mělo být provedeno vždy, pokud si půjčujete peníze (bez ohledu na výši a dobu trvání půjčky), ale je zásadní, pokud se součet úhrad finančních závazků blíží celkové možnosti ročních úspor nebo pokud výše půjčky představuje významnou část majetku.

Kdyby tomu tak nebylo, je přípustné vystavit se určitému finančnímu závazku a omezit se pouze na posouzení současné situace a spoléhat se na to, že v budoucnu se případné potíže podaří překonat díky možnému kariérnímu postupu, změně zaměstnání apod.?

Jak se chránit?

Které z těchto opatření byste použili? A kdy?

- **Nouzový fond (vždy)**
- **Pojištění proti ztrátě zaměstnání (s vysokou měsíční splátkou)**
- **Životní/úrazové pojištění (při vysoké celkové výši úvěru)**

Položte studentům otázku, shromážděte jejich odpovědi a zpracujte je tak, aby na konci diskuse bylo jasné, proč je zvýrazněný princip/prvek správný.

Vzhledem k tomu, že rizika existují, jaké možnosti lze zavést, aby se omezily jejich negativní účinky?

Všechny uvedené nástroje lze použít, některé z nich jsou obzvláště vhodné pro určité situace:

- Nouzový fond: musí být k dispozici vždy, aby dokázal pokrýt momentální a nepředvídané potřeby; musí být k dispozici při jakémkoli dluhu, bez ohledu na jeho výši a dobu trvání.
- Životní a úrazové pojištění – je nutné zvýšit „základní“ krytí, je nezbytné v případech, kdy je financovaná částka významná (absolutně nebo ve vztahu k majetku).

Zatímco životní pojištění dlužníků nemusí být nutné, pokud nemají ekonomicky závislé osoby a dědice (např. svobodní bez dědiců), může pro ně být nezbytné komplexní úrazové pojištění (protože zůstávají naživu, ale se sníženým potenciálem příjmů a všemi finančními závazky).

- Pojištění proti ztrátě zaměstnání – slouží v případech, kdy splátka pohltí značnou část měsíčních úspor a v takovém případě může snížení příjmu domácnosti způsobit rodině značné potíže. Existence této pojistky může tuto stresovou situaci částečně zmírnit.

Ovlivňuje riziko sazbu?

Jak se zachováte, když vás dva přátelé požádají o půjčení 1 000 €?

Laura, seriózní a naprosto spolehlivá, je použije na svou studijní cestu a vrátí vám je za 3 měsíce s úrokem 50 €.

Claudio, milý, přidržený a lehkovážný, chce „na výlet“ do Amsterdamu. Líbí se mu tam a chtěl by tam žít; slíbí, že vám to za 3 měsíce vrátí s úrokem 50 €.

Co kdyby vám Claudio dal na úrocích 250 €?

Sazba placená za úvěr je vždy spojena s rizikem, které věřitel podstupuje.

Položte studentům otázku, shromážděte jejich odpovědi a zpracujte je tak, aby na konci diskuse bylo zřejmé, proč je zdůrazněný princip/prvek správný.

Tato otázka je určena přímo studentům, kteří mají k dispozici 1 000 € a rozhodují se, kterému ze dvou kamarádů je dají. Rozumně by studenti měli dát přednost Lauře (je spolehlivější, serióznější, je to ta, která s větší jistotou dodrží své sliby). Je obtížnější je dát Claudiovi, a to za stejných podmínek jako Lauře (pokud nejde o „soucit“, proč riskovat vlastní peníze? Co bude dělat v Amsterdamu? Co když se rozhodne tam zůstat? Jaké máme záruky splacení?).

Podělte se se třídou o nejopatrnější přístup, navrhněte Claudiovi nové podmínky půjčky. V tomto případě by „riskování“ vlastních peněz mohlo být protislužbou za podstoupené riziko, pokud ne, zkuste navrhnout ještě vyšší částky, dokud někdo nebude ochoten Claudiovi peníze půjčit. Zdůrazněte, že poskytovatelé financování uplatňují stejná kritéria, která studenti použili v diskusi.

Zdůrazněte, že půjčky (které nemají žádné zajištění) mají mnohem vyšší úroky než hypotéky (které mají zajištění nemovitostí), že hypotéky, které financují větší část nákladů na koupi nemovitosti, mají vyšší rozpětí (úroky) než ty, které financují pouze část kupní hodnoty.

Závěr

Kdy si půjčujete peníze?

- Když je třeba dosáhnout okamžitých cílů.
- Když chcete dosáhnout důležitých cílů.

– Pokud roční úspory umožňují splácení splátek.

Riskujete tím, že se zadlužíte?

- Ano, riziko je větší než při použití jiných strategií; pro snížení následků je vždy nutné přijmout vhodné formy ochrany.

Existuje vztah mezi zadlužeností a sklonem ke spotřebě?

- Čím větší je sklon ke spotřebě, tím větší je sklon k zadlužování.

Co je dobré vědět, když se zadlužujete?

- Vždy zvažte i možné případné změny splátkového plánu.
- Úrok placený z úvěru je vždy spojen s rizikem, které věřitel podstupuje.

Znovu si prohlédněte odpovědi, které byly původně uvedeny na tabuli, a zkontrolujte, zda se něco změnilo (zvýrazněte, co se ukázalo jako správné, co jako částečně správné a co se ukazuje jako překonané na základě toho, co vyplynulo z diskuze během prezentace těchto snímků). Poukažte na skutečnost, že někteří žáci pravděpodobně změnili svá původní tvrzení.

Mimochodem:

Zeptejte se své rodiny, jakou mají strategii řízení rozpočtu a kontrolu zadluženosti.

Tímto krátkým modulem jsme vás chtěli seznámit se správným chováním při řízení příjmů a výdajů a připravit vás na kontrolu vaší finanční stability.

Chcete k tomu něco říci? Máte otázky?



Vania Franceschelli a studenti projektu „Now I know how!“ v aule sídla Foil - Marudo

ITALSKÉ ŠKOLY VYNIKAJÍCÍ KVALITY: ISTITUTO MARANGONI (MÓDA A DESIGN)

Andrea Zoppolato

Móda a design patří mezi dva klíčové italské sektory. Zahrnují v sobě charakteristiky nejvyšší italské kultury: **malovýroba a důraz na krásu**. Reprezentují rovněž oblasti, které dokáží přitáhnout řadu výjimečných mezinárodních osobností. To, co sem tyto osobnosti láká, jsou firmy, které v těchto oblastech působí, ale i vzdělávací instituce. Pravděpodobně nejdůležitější a ve světě nejznámější je Istituto Marangoni. Proslavila jej zejména móda, studovali zde největší italští návrháři, jako např. Dolce a Gabbana, kteří se zde poznali. Před několika lety institut otevřel v srdci Milána rovněž špičkové centrum pro vzdělávání mladých designerů.

Účastníkům kurzu Erasmus „Now I know how!“ jsme umožnili zažít jeden den s učiteli, mimojiné i v laboratořích, ve kterých se studenti učí praktickým dovednostem.

Čím se vyznačuje sektor módy a designu a v čem se liší od těch ostatních? A v čem je pobyt na vynikající italské škole jiný?

Setkání: Maragoni institut se představuje

Institut má různá centra, která se v průběhu času připojila k tomu původnímu v Miláně: Florencie, Londýn, Paříž, Dubaj a Miami. Nabízí mnoho základních i magisterských kurzů. Škola se vyznačuje tím, že nenabízí pouze vzdělání, ale klade si rovněž za cíl poskytovat pracovní příležitosti. A to jak uvnitř institutu, kdy se ze studentů stávají docenti, což je příklad řady členů učitelského sboru; či externě díky spolupráci s velkým množstvím obchodních značek.

Móda: klíčové faktory úspěchu

V institutu Marangoni se dozvíte, že základním faktorem firmeního úspěchu je **Brand Reputation**: značka může být kreativní, ale musí se umět odlišit od ostatních vytvořením své vlastní identity. Móda je vlastně synonymem reputace a umožňuje pochopit, jak je každý produkt silně svázán se svou značkou. **Kupujeme si dobrou pověst**: kdo nosí určitou značku, ví, že tato firma je na trhu vnímána určitým způsobem. To, co nosíme, je nějak vnímáno. Proto se otázka reputace snoubí s otázkou identity. Každá úspěšná značka přichází na trh s určitou identitou, ke které chce zákazník náležet, projektuje do zákazníka určitý typ ženy či muže. Tomuto obrazu, který je očekáván a zejména vnímán trhem, musí být každá firma absolutně věrná. Nejenom způsobem výroby, ale i různými formami komunikace a zejména prezentací výrobku na trhu. Obsahy reklamy a prostředky zvolené pro její realizaci, ale nejen to: také módní přehlídky, obchody, recenze, celebrity, filmy, každý jednotlivý spolupracovník musí být nositelem této identity, která tvoří brand reputation.

Italská móda zažila dvě fáze. Do 80. let byla Itálie především domovem švadlen, oděvních řemeslníků, kteří uměli zhotovit oděvy překrásných střihů. Švadleny, které však zůstávali z velké části v pozadí. Jednalo se o **rukodělnou fázi italské módy**, kdy ještě neexistovala brand reputation, ale produkce byla z velké části tažena ústním doporučením jednotlivých klientů.

Od osmdesátých let se **italská móda stala celosvětovou superstar**. Právě díky návrhářům, kteří své výrobky přetavili ve značku: každý brand znázorňoval obraz člověka, ke kterému chtěl celý svět patřit. Značky, které se staly světovými, rozpoznatelnými naprosto jednoznačně na celém

světě, a to díky osobnosti stylistů a všem nástrojům, které se postupem času staly obvyklými v marketingu tohoto odvětví. Elegantní dáma od Armaniho, ambiciózní Prada, provokativní Versace, oblíbená Dolce e Gabbana nebo otevřená žena bez předsudků od Benettonu. Existují různé způsoby oslovení publika, například angažování modelek, filmových, hudebních a sportovních hvězd a dnes také influencerů ze sociálních sítí jako tvář značky. Všichni musí být v souladu s brand reputation, kterou je třeba vybudovat a za každou cenu uchránit. **Existují různé druhy módy.** Ta nejvznesenější co do cíle a výroby je tzv. „Haute Couture“. Naopak ta nejzákladnější je „Pret a Porter“. „**Haute Couture**“, jak je patrné z názvu samotného, představuje nejvyšší formu výroby, snaží se být opravdovou formou umění. Cílem je umožnit tomu, kdo tuto módu obléká, aby se pozvednul, zvýšil vlastní hodnotu. Výroba se tedy snaží proměnit oblečení v kulturní produkt, **v uměleckou formu**, která má okrášlit osobu, která ji nosí.

Základním faktorem je kvalita a zákazník určitým způsobem přímo či nepřímo přispívá k tlaku na neustále se zvyšující úroveň krásy a dokonalosti. Faktor ceny je redukován téměř na úroveň vedlejšího prvku. **Krása a kvalita** jsou naproti tomu dominantními prvky této oblasti, v níž personalizace oblečení často vede k výjimečným dílům a produktům vyrobeným na přání klienta.

Na druhém pólu leží fenomén „**Pret a porter**“, připravený k nošení. Je to přímý příbuzný *street fashion*, v tomto případě se jedná o módu „připravenou k použití“, kde návrhář už není tvůrce nových trendů, ale výzkumník schopný předvídat a ukazovat tendence, které se začínají rozšiřovat. V tomto směru se mimo běžné orientace na krásu a dokonalost objevuje zásadní schopnost: citlivost, která v kombinaci s pozorovací

schopností návrháře umožňuje vytvářet produkty v souladu se vkusem velkého množství nakupujících. V tomto případě vstupují do hry rychlost výroby, množstevní úspora a cena jako hlavní priority pro úspěch produktů.

Stejně jako prvek funkcionality výrobku, který je patrně společný i pro další velký sektor řemeslné výroby *Made in Italy: design*.

Design: klíčové faktory úspěchu

Design by bylo možné definovat jako „**funkční umění**“. Jedná se o formu umění, protože jak říká samo slovo, působí na úrovni formy a snaží se navrhovat stále krásnější, harmoničtější a dokonalejší předměty. Ale narozdíl od uměleckého díla, které se má pouze líbit uživateli, design musí být také funkční, uživatel jej musí vnímat jako užitečný. Zatímco obraz se pověsí na zeď, aby ho lidé obdivovali, hodinky či křeslo nakupujeme proto, abychom je používali. To znamená, že zatímco každé umělecké dílo soutěží pouze na úrovni ocenění publikem, v případě designu reprezentuje estetický aspekt jenom jeden z komponentů. Pokud jsou hodinky krásné, ale fungují špatně, těžko budou mít úspěch na trhu. To stejné platí i pro nepohodlné křeslo nebo nábytek, který se snadno rozbije.

Designer tím pádem, navazuje na to nejlepší z italské řemeslné tradice, a to proto, aby dosáhl ve výrobě toho nejlepšího, a to nejen z estetického hlediska. Šikovný designer se musí stát **mistrem znalosti užitých materiálů a technologie použité k výrobě produktu**. Stejně jako Haute Couture, i design je založen na interakci s klientem, zejména při jedinečných předmětech, produkci limitované a vysoké hodnoty.

Záběr z workshopu v Istituto Marangoni v Miláně



PŘÍPADOVÁ STUDIE:
“TO KRÁSNÉ A DOBŘE VYROBENÉ”. MANUFAKTURA
AURORA
CESARE VERONA

editor Pamela Bernabei

Hovořit o Auroře znamená oslavovat jeden ze stále vzácnějších a o to cenějších italských příběhů Made in Italy. Program zahrnuje návštěvu Manufaktury Aurora a přilehlého Muzea znaku a písma.

Před začátkem prohlídky nás na rozlehlém nádvoří sídla asi na 20 minut přijímá Dr. Cesare Verona, prezident a generální ředitel společnosti Aurora Penne a držitel ocenění Rytíř práce (vyznamenání udělované prezidentem republiky osobnostem z hospodářského života, které se svou činností a společenskou angažovaností významně zasloužily o podporu národního hospodářství a zlepšení životních podmínek v zemi).

Aurora vzniká v roce 1919 přímo před katedrálou v centru Torína. Během 2. světové války, roku 1943, je však závod poničen. Cesare Verona vypráví, že „Hned po světovém konfliktu je sídlo přeloženo do starobylé oblasti severně od Torína, kde jsme i nyní; dnes máme rozlohu asi 10.000 m², z nichž je 7.000 m² krytých.“

Když studenti přicházejí ke vstupu do manufaktury, jsou skutečně překvapeni, že se ocitli na periferii za Torínem, což je v daném kontextu zcela nečekané. A přesto to má svůj důvod: „Manufaktura se rozvíjí blízko opatství San Giacomo di Stura, nejstaršího fungujícího benediktinského opatství na území Turína: místa, kde byli přijímáni poutníci na cestě Via Francigena, a kteří mířili do Compostely nebo Jeruzaléma.

Svaté místo, na kterém poutníci nacházeli klid a mohli se občerstvit. Také dnes je to místo pro inspiraci a meditaci: líbí se nám myšlenka, že jsme manufakturou, která se nachází na místě, ve kterém má i dnes zásadní význam pozornost k lidem, k tomu co se vyrábí a jakým způsobem.“

Cesare Verona vysvětluje, že Aurora je první italská firma, která začala vyrábět plnicí pera, že se jedná o nezávislou manufakturu, která je od 50. let v rukou jeho rodiny – dnes čtvrté generace – **a pyšní se 100% ruční produkcí Made in Italy**, která na každém svém kroku, od designu až po finální produkt, probíhá v Itálii.

„Pro nás je Made in Italy hodnota, která vychází z naší DNA, není to módní doplněk, který jsme převzali, protože pomáhá prodeji, ale proto, že je to náš rodinný klenot, který je s námi nerozlučně spjat. V Itálii existuje genius loci, a proto jsem se rozhodl nepřeložit závod do zahraničí a nikdy jsem nešel cestou boje o nejnižší cenu, kterou se vydali mnozí, pro nás je Made in Italy nesmírná přidaná hodnota.

Vždy jsme udržovali celý dodavatelský řetězec v italských rukách – objasňuje – ne kvůli lokalismu či nacionalismu, ale protože víme, že italská kreativita a řemeslná zručnost jsou výjimečné a vycházejí z každodenního vztahu k území a lidem, kteří na něm žijí, s naší historií a uměleckými zázraky, které máme my Italové to štěstí „vdechovat“ každý den. Proto máme tak jedinečný smysl pro krásno, smysl, který se vyživuje harmonií a rovnováhou, ale také technikou a výzkumem.“

A tím se dostáváme nevyhnutelně k otázce, jak může vypadat budoucnost pera v éře digitalizace. Odpověď na sebe nedá dlouho čekat, Cesare Verona je jako vodopád:

„Na jednu stranu, i přesto, že si výrobu předáváme z generace na generaci, dbali jsme vždy na to, abychom šli cestou

inkluzivní strategie, která zohledňuje také technologii. A při návštěvě Manufaktury Aurora je to znát.

Na druhou stranu jsme pracovali na *emocích*, na produktu a na tom, jak vyprávět o doplňku, který bude vždy trochu specifický. Koneckonců hrajeme na domácím poli: Itálie je ideálním velvyslancem know-how, řemeslné výroby, všeho, co nazýváme krásným a dobře vyrobeným (il bello e ben fatto). Vyrábíme produkt, který je propojen s hodnotou člověka. „Rydlo“ jako předmět, to, co držíme v ruce, abychom zanechali stopu, ať je to tužka či pero, souvisí s lidskou morfologií. Nedávné vědecké studie skutečně potvrzují, že užívání písma aktivuje různé neurologické zóny našeho mozku, které napomáhají paměti a pochopení. Jsem přesvědčen o tom, že země, které od pera opustily, jako Finsko, které se rozhodlo ve školách používat pouze tablet, za to budou za dvě tři generace platit kognitivním deficitem.

Podarilo se nám udělat z plnicího pera moderní předmět, který budou mít lidé touhu kupovat. Minulý rok jsme prodali dvakrát tolik inkoustu než rok předtím. To znamená, že lidé naše pera kupují a také používají, nekončí v zásuvce!“

Jeden student z Bulharska se ptá, zda zde pracují i mladí lidé, a jak ve firmě zajišťují předávání know-how a výrobních procesů. Cesare Verona reaguje okamžitě:

„Moje mantra je: znalosti jsou ve firmě, zkušenost v lidech. V Aurora Penne pracuje asi 60 řemeslníků. Podporujeme je v intelektuálním rozvoji, nabízíme zkušenosti v zahraničí, spojujeme mladé se zkušenými řemeslníky, kteří mají v rukou a v srdci dovednosti získané roky zkušeností.“

Přesvědčili jsme se o tom během naší návštěvy manufaktury, kdy nám jedna mladá zaměstnankyně vše do nejmenších detailů vysvětlila. Její hluboké znalosti ukazovaly na generační přenos hodnot a schopností, o kterých hovořil

Cesare Verona. A nejen to: hrdost na to, že pracuje v Auroře byla patrná z jejích pohybů, z vášně, s jakou vše vysvětlovala i z péče, kterou věnovala každému detailu.

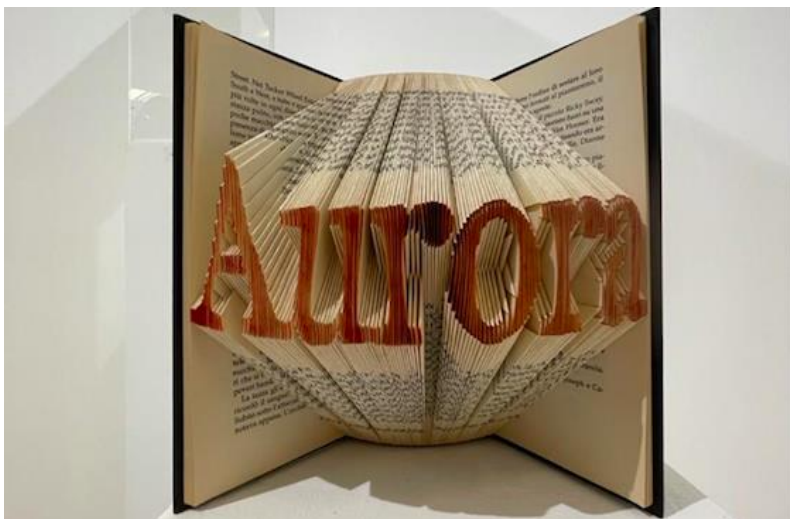
Na tomto místě se ptám já Dr. Verony, proč vybudoval Muzeum písma právě zde, vedle manufaktury, na periferii a daleko od centra Torina. Jak se zrodila tato myšlenka?

„L'Officina della scrittura není muzeem firmy, ale muzeem, které vypráví o *znacích člověka*. Myšlenka byla vyprávět dětem, studentům, designerům, architektům a sběratelům vývoj znaků v historii člověka, od prvopočátků až do dnešní doby. Promlouvá ke sběratelům a milovníkům per a je možné zde vidět také produkty konkurence. Pravděpodobně je to i díky mému vzdělání, v mládí jsem měl to štěstí, že jsem mohl cestovat a vdechovat odlišné kultury a společnosti. Našel jsem tím pádem způsob, jak respektovat celou naši historii a také tu těch druhých. Dnes L'Officina della scrittura překonala hranici 25.000 návštěvníků, je to výjimečné a průřezové muzeum pro výuku dějin, kde se můžete ponořit do tohoto povolání, objevit vysokou úroveň řemeslné produkce a znovu objevit koncept „Il Bello e Ben fatto“ – jak jsem říkal dříve – který Itálii mnozí závidí, ale na který Italové občas zapomínají. Naše rodina učinila velmi důležitou investici, ke které se přidaly prostředky od Regionu Piemonte, Evropského společenství a soukromých osob, které nám dovolili rozvinout zapojení místní komunity, což je svého druhu unikátní.“

Objasňuje, že manufaktura Aurora se stala důležitým místem, které přitahuje pozornost, a jeho význam stále stoupá díky muzeu l'Officina della scrittura. Vypráví nám, jak muzeum zapojuje mnohé asociace z okolí a tím přispívá ke zvýšenému zájmu o tuto oblast. V minulosti již opatství zažilo období úpadku a nyní byl obnoven projekt na restaurování tohoto historického dědictví. Historie a pokrok tu ruku v ruce začínají

vracet život jedné turínské památce, která vypadala, že upadne v zapomnění.

I toto je výraz toho nejautentičtějšího Made in Italy.... prostě *Il Bello e Ben fatto*.



FERRARI!

Hana Jungová



Vstoupit do ústředí Ferrari je jako vstoupit do paláce: vládne zde atmosféra vznešené tajemnosti, perfektní organizace, která září na každém rohu, čistota, civilnost, praktičnost a funkcionalita na každém kroku, který člověk udělá. Nejvíc vás ale ohromí pocit sounáležitosti a oddanost všech zaměstnanců Ferrari, počínaje naší průvodkyní, jejíž fantastický romagnolský přízvuk, jemně prostupující perfektní angličtinou, nám připomněl místo, na kterém stojíme: Maranello, Emilia Romagna. A opět – nebyla to průvodkyně jako mnohé jiné, nebo průvodkyně výjimečně schopná

opakovat namemorované fráze: její upřímné nadšení a věnost
byly přímo hmatatelné.

Naši skupině Erasmus+ se dostalo zvláštního přístupu: autobus nás provedl veřejnosti nepřístupným areálem továrny. Rychlé skupinové foto před vstupem, který je sám o sobě uměleckým dílem z roku 1947 a už jsme se vydali k silnicím, továrnám, budovám, které navrhovali světoznámí architekti jako Renzo Piano, Massimiliano Fuksas, Jean Nouvel, Marco Visconti a další.



Tu a tam se ozve zvuk motoru: hlavy v autobusu se se zatajeným dechem otáčejí hromadně doprava a doleva a obdivují Ferrari, která opouštějí továrnu.

Ne jen červené, ale také bílé, žluté nebo modré (brzy se rozjíždí hluboká a strukturovaná diskuze o preferencích každého ohledně modelu, který by si přál mít), všechny určené pro pečlivě vybraného majitele. Ano, protože kromě čekacího seznamu na koupi jednoho z nejneuvěřitelnějších aut na Zemi, existují přísná výběrová kritéria, jak nám poodhalí naše průvodkyně, která reaguje nadšeně na veškeré naše dotazy, včetně těch nejzvědavějších.

Muzeum umožňuje obdivovat velkou šíři historických modelů vzpínajícího se koně a je zajímavé vidět, jak se jeho styl vyvíjel během desetiletí. Není to „auto“. V tom se všichni shodneme. Je to umělecké dílo, a to bylo také skutečným snem a základní hodnotou pro Enza Ferrariho, stejně tak jako podpora technologického rozvoje a výzkumu tím, že toužil po perfektní konstrukci svých automobilů. A spousta těchto uměleckých děl, ač se to může zdát neuvěřitelné, jsou vyrobeny na míru, personalizované, jedinečné. Maximum rafinovanosti.

Asi největší úspěch měla soutěž se zastávkou v boxech: naše skupina Erasmus+ byla rozdělena do skupin po 3, různých národností, studenti, tutoři, všichni smíchaní dohromady. Členové týmu měli za úkol vyměnit pneumatiku tak, jako během opravdového závodu. Během toho jim běžel čas. Nikdo z nás to dříve nedělal a mnozí váhali, ale bylo to neobvykle zábavné. Opět se ukázalo, že nejúspěšnější tým je ten nejjednodušší, jehož členové jsou schopní vytvořit fungující celek, který se vzájemně doplňuje. Plynule, pružně a beze slov identifikovali schopnosti svých členů a vytvořili tu nejvhodnější dynamiku k tomu, aby zvítězili.

Ještě zajímavější bylo, že po tomto doteku reality následovala odpoledne lekce kinematografie věnovaná právě filmu o životě Enza Ferrariho – Ferrari.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

VITO LOMELE (FOUNDER JOBRAPIDO, FISCO ZEN)

Rozhovor vedl Andrea Zoppolato

Dalo by se říci, že je jedním z mála příkladů sériových podnikatelů v Itálii. Jako sérioví podnikatelé jsou označováni ti, kteří nezůstali u první firmy, ale vybudovali jich od nuly více. Říká, že „to, co miluje, je samotná hra vytváření firmy od nuly“.

Jako hru založil JobRapido, web, který pomáhá lidem najít práci. Dal ho dohromady sám, aby si našel práci, když ji neměl a když se mu zdálo, že mu stávající weby nejsou schopny pomoci.

Web tak vznikl pro vlastní potřebu a kolem něj vyrostla společnost. Příběh skončil vystoupením – prodejem na trhu, což umožnilo „přátelům, kteří do ní na začátku investovali, stát se nakonec ještě většími přáteli“.

Jedná se o jedno z významných vystoupení v nedávné historii digitálních společností v Itálii.

V současné době se věnuje novému počínu: „FiscoZen“. Zdánlivý oxymóron „daně a zen“ odhaluje poslání společnosti: odstraňovat daňové a byrokratické překážky pro miliony italských začínajících podnikatelů v oblasti DPH. Poskytnout výhodu těm, kteří si založili vlastní firmu.

Vito Lomele chtěl prostřednictvím svých zkušeností sériového zakladatele zprostředkovat účastníkům kurzu, jaké jsou klíčové faktory pro život podnikatele.

1. Vzdělávání: co je důležité se naučit?

Vito Lomele vystudoval techniku. Pak se stal digitálním podnikatelem. Co bylo důležité se naučit v kontextu toho, čeho dosáhl?

„Domnívám se, že v mém případě by stačilo **méně akademického vzdělání**. Rozhodující pak byly spíše zkušenosti z terénu“. Vysvětluje, že to, co mu umožnilo proměnit své znalosti v podnikání, je to, že před založením vlastního podniku nasbíral hodně zkušeností. „Jedním z nejdůležitějších faktorů byl Erasmus. Začal jsem cestovat za studiem do zahraničí, což mě přivedlo k osvojování si různých kultur, například německé, švédské a litevské. Práce v mezinárodních podmínkách a časté střídání zaměstnání mi umožnilo se hodně naučit. **Doporučuji všem, aby si před výběrem své cesty prošli různými zkušenostmi.**“

2. Lídr (podnikatel) nebo manažer: jaké jsou rozdíly?

V každé firmě jsou dvě vůdčí osobnosti. Podnikatel a manažer. Někdy, zejména na počátku, mohou být obě pozice zastoupeny jedinou osobou. Ale jak firma roste, zesiluje tendence tyto dvě osoby od sebe oddělit. Jaké jsou rozdíly mezi těmito dvěma rolami. A je to podmínka nebo důsledek osobních vlastností?

„Zásadní rozdíl vyplývá ze skutečnosti, že podnikatel je vlastníkem podniku. To je spojeno s jinými postoji a chováním než u manažera. **Jako vlastník se můžete odvážněji rozhodovat a plně sladit osobní zájmy se zájmy společnosti.** V některých ohledech může být podnikatel díky své roli více autentický. Když ve společnosti nemáte podíl, musíte být schopni zprostředkovávat komplexnější zájmy a je méně pravděpodobné, že se s firmou plně ztotožníte“.

To, že se chováte tak či onak, není důsledkem vykonávané role. Naopak, je to právě povaha, která vede lidi se stejným

talentem a ambicemi k tomu, aby si vybrali jednu roli místo druhé. Ve skutečnosti se jedná o dvě různé a vzájemně se doplňující dovednosti: „Řízení něčeho již existujícího nebo vytváření něčeho zcela nového. Dvě dovednosti, které závisí na dvou různých schopnostech. V závislosti na tom, jaké máte schopnosti, se nevyhnutelně ocitnete na jedné nebo druhé straně. Ti, kteří hledají svobodu a touhu se projevit, se určitě dostanou k samostatné výdělečné činnosti. Ti, kteří mají větší uspokojení z řízení a harmonizace různých zájmů, se mohou stát úspěšnými manažery ve společnosti ostatních.“

„I v životním stylu lze rozpoznat podstatné rozdíly. Vidím, že podnikatelé vedou **méně tradiční**, spíše nekonvenční životní styl. Zatímco manažeři volí životní styl, který oslavuje status quo a tradice. Nechci to ale hodnotit či srovnávat. Je štěstí, že existují obě kategorie! Obě přispívají v různých fázích k úspěchu firem“.

3. Jedním z faktorů úspěchu je týmová práce: jaká jsou její tajemství z pohledu podnikatele?

„Domnívám se, že klíčovým prvkem úspěšného týmu je **ideologická homogenita jeho členů**. Znamená to, že všichni lidé v týmu sdílejí stejné morální hodnoty.

Ve svých firmách hledám lidi, kteří mají jasno ve svém životním projektu (ať už velkém nebo malém) a kteří ho mohou realizovat díky spolupráci s námi. Pokud sladíte ambice lidí s rolí, kterou ve firmě hrají, budou tito lidé přirozeně úspěšní. Ze stejného důvodu nevěřím v motivaci lidí tím, že je budu hýčkat odměnami a výhodami. **Raději si vybírám lidi, kteří mají vnitřní motivaci**, protože mohou dělat práci, která je baví. V tom je kouzlo týmu.

Když dáte dohromady takový tým, je ve vzduchu cítit harmonie, protože všichni sledují společné cíle. Vytváříte

prostředí, které přitahuje další podobně smýšlející lidi. Organizace se stává kmenem s velmi silnou kulturou. Můžete ho milovat nebo nenávidět, ale není v něm žádná dvojznačnost. Homogenní tým je schopen rychle rozhodovat a jednat. I když se rozhodnutí ukáže jako špatné, je snazší reagovat na neúspěch, protože všichni tomuto rozhodnutí věřili. Společně padáte a společně vstáváte.

Rád trávím čas právě v takovém prostředí a v každém novém podniku se ho snažím vytvořit.“

4. Podnikatelský plán: nejdůležitější faktory?

Na počátku každého podnikání je podnikatelský nápad a podnikatelský plán. Jak podnikání začít a jak ho rozvíjet, aby bylo úspěšné. Jaké jsou nejdůležitější faktory podnikatelského plánu?

„Každý podnikatelský záměr v sobě má faktory, které jsou pro něj klíčové. Pokud tyto faktory fungují, bude nápad úspěšný. Pokud nefungují, nápad selže i v rukou toho nejzkušenějšího podnikatele. Bylo by to jako jít proti přírodním zákonům. V tomto případě proti zákonům trhu.

Problémem je, že rozhodující faktory úspěchu podniku nejsou na začátku jasné. Často se stává, že podnikatel se do svého nápadu zamiluje. Je přesvědčen, že svět jeho produkt nutně potřebuje. Vynaloží pak obrovskou energii na to, aby zjistil, že jeho produkt jde na trh ve špatný čas a že trh takovou potřebu nemá.

Proto je hlavním faktorem při přípravě podnikatelského plánu položit si otázku, **co se může pokazit**. Podnikatelský plán je v podstatě seznam vašich pochyb. Dobrý podnikatelský plán musí vysvětlit, v jakém pořadí hodláte tyto pochybnosti vyřešit, a to v co nejkratším čase a co nejehospodárnějším způsobem. Po vyřešení hlavních pochyb je váš podnikatelský

záměr prověřený. V tu chvíli můžete začít přemýšlet ve velkém.”

5. Klíčové body pro dosažení úspěchu společnosti

„Jsou dva: **trh a tým**. Společnost nemůže být úspěšná, pokud pro váš produkt neexistuje trh. Proto, jak jsem již řekl, je důležité co nejdříve si ověřit, že trh pro produkt skutečně existuje. A utratit za to pokud možno co nejméně peněz.

Poté, co se zjistí, že podnikatelský nápad má svůj trh, rozhodne o úspěchu a neúspěchu tým. Jak jsem již řekl, znakem skvělého týmu je sdílení stejných hodnot. Lidé, kteří se s projektem ztotožňují a přirozeně dobře spolupracují. To je podmínka nutná, nikoli však postačující. Protože samozřejmě jsou zapotřebí i odborné dovednosti.

Odborné dovednosti, které jsou nezbytné pro úspěch podniku, se v průběhu jeho existence mění. Není jisté, zda lidé, kteří mimořádně přispějí v počáteční fázi, jsou ti samí, kteří budou schopni přispět stejnou měrou i později.

Pokud je tým malý, hrají větší roli spíše odborné dovednosti. Jak se společnost rozrůstá, jsou kromě odborných dovedností zapotřebí i manažerské schopnosti. Ne vždy se ti, kteří byli klíčovými hráči v počáteční fázi, cítí v pozdějších fázích dobře.

Úkolem podnikatele je neustále zajišťovat, aby tým nebyl překážkou růstu. To vyžaduje, aby se role pracovníků vyvíjely s růstem společnosti, ale také aby přicházeli noví zaměstnanci s dovednostmi, které ve společnosti chybí. Princip je vždy stejný: **sladění životního projektu každého člověka s jeho nejlepší rolí, jakou může ve společnosti zastávat.**“

6. Od profesního úspěchu k existenciálnímu úspěchu: jaký je mezi nimi vztah?

„Podnikatel se s projektem hluboce ztotožňuje. **Existenciální a profesní rozměr se prolínají.** Na jedné straně proto, že podnikatel žije intelektuální výzvou. Úspěch či neúspěch podnikatelského záměru považuje za projev svých schopností. Na druhou stranu neskrývejme důležitost ekonomického dopadu. Rozjezd úspěšného podniku může výrazně zlepšit vaši ekonomickou situaci. Pouhá šance, že by k tomu mohlo dojít, vás nutí k mimořádnému úsilí na hranici vaší fyzické odolnosti a zdraví.

Tyto emoce jsou při první obchodní zkušenosti extrémnější právě proto, že vše, co se děje, se vám děje poprvé. Nicméně stejný stav mysli jsem zažíval i při dalších projektech. Teprve nyní dokážu tyto emoce rozpoznat a prožívat je klidněji.

Euforie z úspěchu a strach z neúspěchu jsou dva stále přítomné hlasy v mém vnitřním dialogu. Dávají mi energii, pocit existence, cítím se díky nim naživu. Obecně se domnívám, že dát si nějaký cíl, nějakým způsobem přispět světu, je pro každého člověka nezbytné, aby žil naplněný život.“

7. Příběh, který mě nejvíce zaujal mezi lidmi, s nimiž jsem se setkal

„Zaujal mě příběh šestnáctileté dívky z Bulharska [pozn. red. Adriana Ullah, viz str. 225], která ráda vytváří šperky a zkouší je prodávat online. V jejím příběhu se odráží emoce a vnitřní konflikty každého podnikatele: velká vášeň vytvořit něco z ničeho, pocit perfekcionismu, pro který člověk nikdy není zcela připraven, touha dokázat světu svou hodnotu v tom, jaký je, strach z odmítnutí a neúspěchu, existenciální pochybnosti. A konečně odhodlání: **„Tak jako tak to zkusím“**. S těmito slovy jsme se loučili.“

*Vito Lomele a Adriana během workshopu projektu „Now I know how!“
v Marudu – květen 2022)*



PŘÍPADOVÁ STUDIE: NOW I KNOW HOW!

Adriana Ullah, 16 let

Když Adriana kurz dokončila, mohla si v září 2022 otevřít vlastní firmu na výrobu a prodej šperků a představit svou kolekci na významném veletrhu ve svém okolí. Zde je její příběh.

Když jsem se přihlásila do projektu „Now I know how!“, byla jsem docela ztracená. Snila jsem o vlastním obchodě. Přemýšlela jsem o všech způsobech, jak bych mohla udělat to, co jsem chtěla, ale myšlenky nikam nevedly. Moc jsem přemýšlela.

Pak mi moje učitelka, paní Venkova, řekla o tomto projektu. Projekt, který by mě naučil, jak začít a jak najít nejlepší způsob.

Na začátku prvního modulu jsem měla velký strach. Bylo to poprvé, co jsem jela tak daleko od domova. Bylo tam tolik lidí, což nepomohlo ani mé sociální úzkosti.

Rychle jsem si zvykla mluvit pouze anglicky. Zdokonalila jsem se v angličtině. Ale byl jen jeden z mnoha aspektů.

Borgo Lizori v Campello sul Clitunno je úžasné místo. Mohli jsme si prohlédnout srdce Made in Italy. Pan Tonino [pozn. redakce: kovář z Borgo Lizori] nám ukázal své neuvěřitelné umění, Cristina vedla naše lekce s jedinečnou energií, vášní a emocemi. Inspirovala nás každým svým slovem.

A každá další lekce byla zajímavější než ta předchozí.

Nezapomenutelným okamžikem pro mě bylo, když jsme jeli do Assisi. Přesněji řečeno do firmy TUUM. Majitel nás nejen

privítal, ale také nám vyprávěl o hodnotách, které stojí za jeho podnikáním. V tu chvíli jsem si řekla: Jednou chci takhle mluvit o své firmě. Nejbláznivější na celém dni bylo, že jsem ze všech třiceti účastníků z různých zemí vyhrála v připravené tombole. A majitel mi dal svůj nejikoničtější prsten. Na ten okamžik nikdy nezapomenu.

Tento vzrušující týden bohužel skončil a my jsme se museli vrátit domů. I se svalovou horečkou z horské túry s Hanou. I to byl nezapomenutelný okamžik.

Poté se rozeběhly moduly online. Abych byla upřímná, moc si toho nepamatuji, ale byl tam jeden chlapík [pozn. redakce Guido Martinetti], který začal s malou zmrzlinárnou a pak si založil vlastní vinařství, svůj malý ráj odříznutý od zbytku světa. Malý ráj Mura Mura, který jsme měli možnost vidět při naší druhé cestě do Itálie. To byl také aspekt, který mě na druhém modulu v Itálii nejvíce inspiroval – odhodlání a bojovnost toho muže. Věřím, že jeho osobní příběh, o který se s námi podělil, se dotkl srdcí nás všech a zanechal hlubokou stopu v našich myslích a duších.

Během tohoto modulu se toho událo hodně. Hned od začátku jsem cítila vřelost lidí, které jsme neviděli více než půl roku. Jakmile jsme vystoupili z autobusu, uviděla jsem Ivanin okouzlující úsměv a objala Alessandra, kterému jako by nikdy nedocházel elán a jehož pozitivní myšlení mě povzbuzovalo, když jsem byla ve stresu. V soutěži v krájení ovoce se projevil sportovní duch nás všech, a to i těch, kteří se umístili na třetím místě (ze tří).

Myslím, že můj tým vyhrál, protože jsme drželi pohromadě, což nám pomohlo při plnění skupinových úkolů v následujících dnech.

Poslední den byl ještě zajímavější než den, kdy jsme navštívili Ferrari. Náš poslední hostující lektor [pozn. redakce: Vito

Lomele] se zaměřil na rozvoj podnikání. Konečně jsem se odvážila promluvit. Hodně jsem mluvila o věcech, na které jsem před začátkem projektu nemohla ani pomyslet. Muž stál a díval se na mě. Oba jsme věděli jednu věc. Byla jsem připravená začít podnikat. Během lekce se stalo ještě něco. Moje nejdražší učitelka, paní Nikolaeva [ředitelka Black Sea Center], mi do sešitu napsala větu. Větu, na kterou nikdy nezapomenu. Vedla jsem s ní úžasný rozhovor, díky němuž jsem si uvědomila, že bych ve svém městě mohla opravdu něco dokázat. Byla mi inspirací pro věci, které jsem letos dokázala udělat.

Byla tam i další přednáška, která mě zaujala a kterou jsem nevynechala. Byla o tom, jak ovládat své finance. A náš řečník měl skutečně pravdu. Pokaždé, když se rozhodnu utratit peníze, vidím jeho tvář a utratím méně! To mi velmi pomohlo, když jsem se vrátila do práce tady v Bulharsku. Teď, když to píšu, si na všechno vzpomínám a omlouvám se za všechno, na co jsem možná zapomněla.

Před návštěvou našich hostů z České republiky a Itálie u nás ve městě Dobrič jsem vytvořila zcela novou kolekci šperků. Zajistila jsem nafocení svých šperků, vytvořila internetové stránky a vizitku. Svou značku jsem dala dohromady za týden. Když jsme přijeli do Balčiku a já ucítila vůni Černého moře, věděla jsem, že jsem doma. Pak jsem uviděla Alessandra a Hanu a něco se ve mně probudilo! Bylo to tak krásné. Bohužel jsem s učiteli strávila jen jeden den a neviděla jsem své přátele z projektu, ale myslím, že bychom všichni bývali rádi viděli Lucu [pozn. redakce: italský student] a cítili z něj vyzařující pozitivní energii nebo si popovídali s Antoniem [pozn. redakce: český student] o zajímavých tématech, jako jsou naše národní dějiny, pak bychom se cítili opravdu spokojeni. Na druhou stranu nás výstava Janiných krásných fotografií a

Georgova filmu vrátila zpět do Itálie, takže jsme mohli zhodnotit vše, co se událo.

Další den nás čekalo nové dobrodružství. Chystala jsem se prezentovat svou firmu na veletrhu ve městě Dobříč. Po tak náročném dni jsme samozřejmě usnuli, ale díky našim učitelům jsme dorazili včas. Byla jsem velmi nervózní, a i když jsem měla po boku Ivetu, cítila jsem se trochu osamělá. Všechno jsem zařídila, ale pořád bylo něco špatně. Začala jsem se děsit a pak se ve dveřích objevil Alessandro a za ním Pamela a ostatní učitelé. Najednou všechno napětí zmizelo. Alespoň dokud jsem před sebou neuviděla kameru a mikrofon, ale myslím, že jsem to zvládla.

Tento den se proměnil ve spoustu prodejů, které mému podnikání opravdu pomohly. Nyní mám první objednávky od zákazníků.

A i když jsem teprve na začátku, jdu kupředu se vztyčenou hlavou a nic mě nemůže zastavit.

MADE IN ITALY: MILÁN, IKONA VÝJIMEČNOSTI A ITALSKÉHO STYLU

Andrea Zoppolato

Je to nejmezinárodnější město v Itálii. V zemi je považováno za „výkladní skříň **Made in Italy**“, protože dokáže představit to nejlepší z italských výrobků a kultury v očích mezinárodní veřejnosti. Díky své schopnosti zářit dokonalostí se Milán stal **světovou referencí v různých oborech**: je domovem nejslavnější opery na světě (La Scala), patří k mezinárodním hlavním městům módy a designu a hostí nejslavnější světovou akci (Fuorisalone), patří k městům s největším počtem kuchařských hvězd a je také hlavním městem fotbalu, které se jako jediné v Evropě může pochlubit dvěma týmy, jež vyhrály Ligu mistrů. Je také „**morálním hlavním městem**“ Itálie, předvojem nové kultury (je uznávaným hlavním městem hudby) a ekonomickou lokomotivou: sídlí zde burza cenných papírů a má zde sídlo více než čtvrtina italských podniků. V neposlední řadě si Milán za své sídlo vybírají hlavní nadnárodní společnosti působící v Itálii. Všechny úspěchy mají stejný kořen: **schopnost Milána po staletí přitahovat ty nejlepší v každém oboru a umět je skvěle využívat.**

1. Milán: síla minulosti ve službách současnosti

Pohled do historie Milána odhaluje rys, který ho činí jedinečným mezi velkými evropskými městy. Ve své podstatě zachycuje **všechny hlavní evropské kontinentální kultury**. Město bylo založeno Kelty, kteří mu vtiskli první typicky severoevropský ráz, a poté přešlo pod Římany, kdy téměř sto let sloužilo jako hlavní město císařství. Později ho obsadili

Langobardi z jižního Švédska (Skandie), bylo jedním z nejvíce prosperujících center germánské Svaté říše římské a po období, kdy bylo jedním z nejbohatších nezávislých městských států na kontinentu, ho ovládli Španělé, Rakušané a Francouzi. Karel V. Habsburský a František I. Lotrinský, dva nejmocnější muži své doby, dlouho bojovali o získání Milána do svých rukou.

Napoleon si město zamiloval a zvolil si ho za hlavní město Italského království, zatímco pro Habsburky bylo po Vídni, císařském hlavním městě, druhé nejvýznamnější. **Neexistuje jiné město, které by tak intenzivně asimilovalo všechny hlavní evropské kultury.** Hlavní charakteristikou Milána je však to, že žádná kultura nevymazala tu předchozí. Právě naopak. Každá kultura, která do města přišla, ho obohatila a **posílila jeho identitu.**

To je historie, ale také současnost Milána. Její hlavní charakteristikou je právě **schopnost vstřebávat a posilovat kulturní rozmanitost.**

Ne nadarmo se obyvatelům Milána říká „meneghino“, což je název typického milánského karnevalu. Meneghino byl „nedělní sluha“, který sloužil svému pánovi i o svátcích, aby si přivydělal. **Schopnost sloužit dokonalosti je skvělým postojem Milána,** které s otevřenou náručí vítá každého, kdo chce v tomto městě realizovat své nejlepší nebo geniální nápady, a nachází v těch, kteří zde žijí, potřebné schopnosti k přeměně nápadu ve skutečnost. Seznam osobností, které přišly odjinud, aby se nejlépe realizovaly v Miláně, je téměř nekonečný – od Leonarda da Vinciho po Giorgia Armaniho.

V Miláně totiž nezáleží na tom, odkud pocházíte, ale na tom, co děláte.

Tato premisa je zásadní pro pochopení významu Milána pro Made in Italy: je to město, kterému se daří přitahovat nejlepší

mozky, **protože usnadňuje přechod od nápadu k jeho realizaci**, k jeho projevu, a to prostřednictvím spolupráce a pomoci ekosystému, který slouží jejich realizaci. Díky své vrozené orientaci na věcnost však Milán u realizace nekončí. Mimořádná síla Milána se projeví ještě více poté, co se něco podaří: má schopnost zhodnocovat dokonalost, která je v Itálii jedinečná a v Evropě velmi vzácná.

To vysvětluje, jak město funguje jako „výkladní skříň” – od kvalitní hudby vyvážené do celého světa až po veletrhy a akce, které, jako v případě týdnů módy nebo týdnů designu, proměňují město ve skutečné jeviště, jež přitahuje diváky z celého světa.

Abychom tento milánský způsob myšlení zprostředkovali správným způsobem, bylo by nedostatečné, aby studenti kurzu navštívili město konvenčním a pasivním způsobem. Ve městě, kde je každý vyzýván, aby se stal protagonistou a zároveň podporoval myšlenky ostatních, jsme cítili, že je naší povinností přimět je, aby objevili Milán prostřednictvím projektu, který odráží ducha Milánu. Z této potřeby se zrodil „Milano Express“.

2. „Milano Express“: protagonisté při objevování milánských pokladů

Název „Milano Express“ je odvozen od televizního formátu, který posílá více či méně známé osobnosti do vzdálených zemí, kde musí obstát ve zkouškách přežití, aby dosáhly konečného vítězství. Na rozdíl od televizního formátu v tomto případě Milán rozhodně není místem, kde by lidem šlo o život nebo kde by museli tvrdě usilovat o základní zboží či služby. Naopak, je to místo, které nabízí jedinečné atrakce světové úrovně, z nichž většina je soustředěna na relativně malé ploše,

jako je tomu v případě historického centra, které lze prozkoumat pěšky.

Z televizního formátu bylo rozhodnuto převzít kromě názvu **myšlenku výzvy rozdělenou do etap a realizovanou na cizím území**. V neposlední řadě proto, že účastníky kurzu jsou mladí lidé, kteří nepochází z Itálie, kteří většinou přijeli do Milána poprvé. V ostatních ohledech bylo rozhodnuto navrhnout nový formát, jehož cílem bylo co nejvíce zapojit mladé lidi do výzvy objevovat některé z milánských pokladů a prověřit jejich inteligenci a kreativitu při plnění jednotlivých zkoušek.

Výzva se skládala z postupných etap s vazbami na jednotlivé milánské pamětihodnosti. Aby si zasloužili postup do další fáze, museli studenti rozdělení do týmů splnit zkoušku spojenou s místem, kde se nacházeli. Podívejme se krátce na etapy, které museli překonat, a na to, co tyto etapy symbolizují pro Milán a pro Made in Italy jako celek.

3. Zkoušky „Milano Express“ a jejich souvislost s Made in Italy

Výchozím bodem Milánského expresu byl hrad **Castello Sforzesco**. Milán je jedním z mála velkých měst v Evropě, které má v centru velký hrad. Hrad je velkým symbolem historie Milána, zejména jeho zlatého věku, kdy byl městským státem a díky svému bohatství a osvíceným pánům dokázal přilákat některé z nejlepších mozků své doby. Velký Leonardo da Vinci pracoval desítky let na zámku u dvora Ludovica Il Moro (česky: Ludvík Mouřenín), který se mu odvděčil tím, že mu poskytl maximální svobodu, která v té době nebyla tak samozřejmá, a veškeré bohatství, které potřeboval k životu. V oněch letech vytvořil Leonardo některá ze svých největších mistrovských děl, po nichž v Miláně zůstalo několik stop,

například Navigli (vodní kanály), největší projekt svého druhu na kontinentu, nebo fresku Poslední večeře, jedno z nejslavnějších uměleckých děl na světě.

V místě, které je symbolem velké italské kultury, začala výzva, která přivedla studenty do další etapy: **galerie umění Brera**. Pinakotéka představuje vývoj umělecké tvorby od dob hradu až po nedávnou historii. Zkouška, kterou museli studenti splnit, spočívala v tom, aby pod dohledem Jamese Bradburna, anglo-kanadského ředitele celého uměleckého komplexu Brera, uhodli autora a název vyobrazení slavných uměleckých děl uchovávaných v Pinakotéce, od Hayeze po Caravaggia.

Poté, co studenti prošli prvními zkouškami, jež je uvedly do velké historie umění, která vždy prostupovala myšlenku Made in Italy, je další úkol zavedl tam, kde se krása umění snoubí s krásou obchodu. V srdci Milána se totiž nachází slavné **Quadrilatero della Moda**: ve čtyřech ikonických ulicích se nacházejí obchody všech významných mezinárodních módních značek. Úkolem bylo pořídit si selfie před výlohami podle seznamu nejznámějších značek v odvětví, které představuje jednu z vlajkových lodí Made in Italy ve světě.

Od reklamní vlajky „Made in Italy“ k hlavní milánské památce je to jen kousek. Nejen obrazně. Jen několik set metrů od čtyřúhelníku ulic se nachází **milánský dóm**, kde byla další zastávka milánského expresu.

Dóm je nejen symbolem Milána, ale také držitelem mnoha světových rekordů: je největší gotickou katedrálou na světě a stavbou s největším počtem soch. A nejen to. Na vrcholu Dómu se nachází také Zlatá Madona, které byla věnována nejslavnější milánská tradiční píseň.: *Oh, mia Bela Madunina*. Píseň v milánském dialektu, kterou není snadné zpívat ani pro Itala, který dialekt nezná, natož pro cizince! A právě v tom zkouška spočívala: zazpívat „milánskou hymnu“ za

doprovodu akordeonu, na který hrála italská skupina z kurzu Erasmus „Now I know how!“ Není to totiž jen milánská hymna, ale také odkaz na další italskou výjimečnost, která se v Miláně zrodila: operu. Další zkouškou po zazpívání milánské hymny byla návštěva La Scaly, nejslavnější operní scény na světě, kterou od Dómu odděluje pouze prostor nákupní zóny Galleria Emanuele II, „milánského salonu“.

Od konce 19. století a po většinu století následujícího se v **La Scale** konaly premiéry oper, které měly celosvětový úspěch a byly dílem největších italských autorů a skladatelů. Jednalo se o tak výjimečné inscenace, že se italština stala oficiálním jazykem světové opery. I dnes se ve všech operních domech na světě uvádějí opery zpívané většinou v italštině. To vše se zrodilo v La Scale a studenti mají uhodnout, kterým velkým skladatelům minulosti divadlo vyhradilo čestné místo v La Scale.

To už se účastníci přiblížili k poslednímu kroku, který nemohl proběhnout jinde než „v domě starosty“, tedy v **Palazzo del Comune** (Palác radnice) v Miláně, který se nachází přímo naproti La Scale, od které ho symbolicky odděluje socha Leonarda da Vinciho. Radnice jako závěrečná etapa ukazuje, jak důležitá je v Itálii politika. Politika, **která** dokázala to nejlepší, když ve službě občanům spolupracovala se soukromými osobami na uskutečnění velkých děl.

V Miláně politika často sloužila jako živná půda pro práci soukromých osob. A nejen to, málokdo ví, že některé z nejdůležitějších politických projektů v Itálii a jedny z nejdůležitějších v Evropě vznikly právě v Miláně.

Protože kromě základního aspektu věčnosti je pro Milán a Made in Italy důležitý tvůrčí moment koncepce. Platí to v politice, obchodu a samozřejmě i v umění, neboť Milán je kolébkou dvou nejvlivnějších uměleckých směrů 20. století

v Evropě: futurismu na počátku století a arte povera (chudé umění) v poválečném období.

Tvůrčí a funkční spojení s cílem dosáhnout dokonalosti mezi veřejným a soukromým, mezi myšlenkou a realizací, mezi představivostí a konkrétností, mezi obyvateli Milána a cizinci, mezi místní identitou a cizími kulturami, mezi minulostí a budoucností – to vše je ve zkratce **kouzelnou formulí úspěchu Milána a značky Made in Italy** ve světě.

OBTÍŽNÉ TYPY

Pamela Bernabei



Když vedete tým nebo jste součástí skupiny v práci, ve škole, při sportu apod., jsou dobré vztahy se spolupracovníky a kolegy opravdu důležité k tomu, aby byl pracovní den klidnější a abyste dosahovali cílů s co nejmenšími problémy. Ve své práci jak generální ředitelky, tak konzultantky nebo školitelky věnují velký prostor tomu, čemu se říká kultura konfliktu.

Cílem je rozpoznat včasné příznaky možného konfliktu, aby spolupracovníci a kolegové věděli, jak je řešit, a seznámit nováčky s jednoduchými pojmy a strategiemi, jak jim předcházet.

Ke konfliktům dochází samozřejmě vždy a v souladu se svými zkušenostmi jsem se vždy snažila, abych dosáhla zlepšení. Existují však konflikty, které mohou vzniknout už jen kvůli tomu, že se člověk líbí a nelíbí, takže se pohybujeme v rovině, která není příliš racionální, ale spíše emocionální. A abyste je zvládli, musíte být připraveni na protipóly, protože emocionální faktor je velmi obtížné racionálně zvládnout, vlastně to je prakticky nemožné. Jedinou možností je připravit se na určité vzorce chování, což vám pomůže co nejlépe zvládnout první emocionální náraz.

Existují předpoklady nebo možné signály takového vývoje, který se později může ukázat pro jednotlivé členy jako problematický.

Z těchto signálů jsem pro tuto krátkou prezentaci vybrala jeden: **jednání s potenciálními podněcovateli, kteří používají taktiku, jejímž cílem je vyvolat konflikt. Existují konfliktní obchodníci.** V tomto krátkém příspěvku se budu zabývat zejména typem cvičení a školení, které pravidelně provádím jako konzultantka ve firmách, s cílem vytvořit prostředí, v němž budou tyto **taktiky určené k vyvolání konfliktu okamžitě odhaleny nebo konfrontovány a jejich původci si uvědomí, že nemají šanci na úspěch.** Tento typ cvičení byl pak velmi úspěšně představen během některých vzdělávacích kurzů programu Erasmus.

Bohužel, ať se snažíme sebevíc, téměř v každém pracovním prostředí se najdou lidé, kteří jsou neprofesionální, negativní a agresivní k lidem kolem sebe.

Všichni jsme asi zažili spolupráci s obtížnými lidmi: šéfy, kolegy, sekretářkami, zákazníky, spolužáky – obtížní lidé se mohou objevit v jakékoli roli. Často nám ztěžují život, ale

zásadní je nejprve pochopit, zda jde o trvalý stav, nebo zda má dočasný jen špatný den.

Co se však stane, když jsme nuceni se s nimi setkávat denně? Co uděláme, když je obtížným člověkem někdo, na kom naše práce závisí? Nebo je to škola, či třeba spoluhráč? Můžeme se pokusit rozpoznat obtížné typy a naučit se s nimi zacházet ve svůj prospěch.

Na obrázku na začátku kapitoly jsou některé obtížné typy, poznáváte některé z nich mezi svými přáteli a kolegy? Nepřátelský agresor, pomlouvač, flink, odstřelovač, všeználek, pesimista, superman, stěžovatel...

V rámci půldenního školení posledního modulu kurzu *Now I know how!* studenti na toto téma pracovali ve skupinách. Byli rozděleni do skupin po čtyřech nebo pěti studentech. Každá skupina dostala kartičky s velmi stručným popisem strategií obtížných typů a kartičky, na které měla napsat protistrategii, jak se s nimi vypořádat. Měli za úkol sepsat nástin funkčního chování, které je třeba nasadit, když se objeví signály možných taktik uplatňovaných některými obtížnými typy s úmyslem vyvolat konflikt. Poté každá skupina přednesla krátkou prezentaci svých navržených protistrategií a proběhlo srovnání s ostatními skupinami. Došlo tak k živé a plodné výměně nápadů, která v mnoha případech vedla i k originálním řešením.

Nástin uvedený jak v popisu strategií obtížných typů, tak v popisu možných protistrategií je vlastně výchozím bodem, který pak účastníci rozšiřují o své osobní úvahy a zkušenosti. Jedná se o způsob přátelské výměny poznatků a vzájemného obohacování.

Některé typologie:

Agresor

Jedním z nejčastějších rysů agresivních lidí je potěšení z toho, že druhý člověk nad sebou ztrácí kontrolu, takže se cítí oprávněn oplátit agresorovi stejnou mincí. Tímto chováním se daří agresorovi dostat druhou osobu do nevýhody. Co v takovém případě dělat?



Cholerik

Cholerik se vyznačuje záchvaty vzteku, které jen stěží ovládá; tyto výbuchy hněvu mohou vznikat během rozhovorů a diskusí, které zdánlivě začaly v přátelském tónu. Jak se s touto situací vypořádat?

Odstřelovač

Odstřelovač je rafinovanější. Za fasádou přátelství na vás podniká bezdůvodné útoky a dělá narážky, nevtipné škádlení a necitlivé poznámky. Jeho verbální útoky doprovází neverbální signály hravosti a přátelství, takže jakoukoli odvetu vůči němu můžou ostatní vnímat jako agresí, jako byste útočili, a ne se bránili. Co je nutné udělat?



Bručoun

Bručoun... neustále si stěžuje, ale nikdy nic nezmění. Ze všech obtížných typů, jak to obvykle slychávám od zkušenějších, kteří již tým řídí, a také z mých zkušeností, je toto nejnebezpečnější obtížný typ.

Všichni máme nějaký důvod si stěžovat, takže tento typ může spustit síťový efekt, kdy se mnoho členů týmu proti někomu (obvykle proti šéfovi) spojí, což značně nabourává pracovní prostředí. Kolikrát se vám stalo, že jste vešli do místnosti a cítili jste zeď mezi vámi a lidmi uvnitř nebo mezi posluchači, kteří čekají, až začnete mluvit? To je právě ten síťový efekt, o kterém mluvím. Co v těchto situacích dělat?



Tři hlediska

1. Díky způsobu interakce při této skupinové práci studenti především viděli, jak jsou v samotné skupině reálně rozloženy síly, a tak se vzájemně ovlivňovali, aby na jedné straně prosadili svůj vlastní názor, a na druhé straně dospěli k jednomyslné protistrategii, kterou předložili ostatním skupinám (případy nesouhlasu ve skupině samozřejmě existovaly, důležitá byla interakce při spolupráci na nalezení řešení přijatelného pro všechny členy skupiny).
2. Při práci ve skupině bylo vždy dobře vidět, které typy byly pro některé členy skupiny obtížnější než jiné typy, které jim byly lhostejné.
3. V konfrontaci mezi skupinami si pak studenti vyzkoušeli své schopnosti prezentace, dialektiky a výměny názorů.

Which one am I?



Především však na konci dne – což bývá většinou velmi veselé – odhalím, že účelem této práce není kategorizovat naše kolegy, spolupracovníky, přátele a příbuzné jednoho po druhém, ale analyzovat sebe sama a pokusit se zjistit, zda do některé nebo více těchto kategorií patříme, abychom na tom pak mohli pracovat.

Po otázce: „A ke kterému z těchto obtížných typů patříte vy?“ obvykle nastane vždy několikasekundové ticho, pauza, kdy si uvědomíme, že jsme po celou dobu práce týmu... vlastně mluvili sami o sobě.

Skupinová práce studentů projektu „Now I know how!“ v sídle Foil, Marudo (Itálie)



Bibliografie

Robert M. Bramson, *Coping with difficult people*, 1988, Dell
Rick Brikman & Rick Kirschner, *Dealing with difficult people*,
2013, McGraww Hill Education – Europe

JAK NAPSAT ŽIVOTOPIS

Hana Jungová

Hledání práce je záležitost, kterou si dříve či později projde většina z nás. Jde hlavně o získání pozvání na pracovní pohovor. Obvykle se za tímto účelem vypracovává životopis: životopis spolu s motivačním dopisem představuje náš první kontakt s potenciálním zaměstnavatelem. Podává o nás obraz – kdo jsme jako člověk, jako kolega, co umíme a jaký je náš styl práce. Dobře připravený životopis vyzdvihne to, čím můžeme firmě, kde chceme začít pracovat, přispět: jeho cílem je nás „propagovat“ a zařadit mezi ostatní uchazeče. Chceme ukázat své předpoklady, kvalifikaci, zkušenosti, dovednosti a úspěchy, ale především to, jak zapadají do konkrétní potřeby společnosti nebo organizace. Neexistuje žádný univerzální recept na úspěšný životopis, ale určité jeho aspekty jsou společné pro všechny situace, ať už reagujete na inzerovanou pracovní nabídku, nebo chcete svůj životopis sdílet na platformě, kde obecně hledáte práci.

První představu si můžete udělat z mnoha online zdrojů. Jedním z nejpoužívanějších v Evropě je Europass, <https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>, užitečný nástroj pro uchazeče o zaměstnání, ale také pro ty, kteří hledají možnost praxe nebo dobrovolnické práce. Začátečníkům především ukáže, jak sestavit životopis, a to krok za krokem, ukáže jim, jaké informace uvést a jak je strukturovat, a nabídne řadu možností, jak si vybrat styl, který jim vyhovuje. Europass navíc umožní lidem uložit a uchovávat svůj životopis ve 29 jazycích, čímž snadno osloví mezinárodní publikum, a sdílet ho s potenciálními zaměstnavateli na platformách, jako je EURES, evropská síť pro spolupráci v oblasti služeb

zaměstnanosti, https://ec.europa.eu/eures/public/index_en, která sdružuje více než 4 000 registrovaných zaměstnavatelů nabízejících přibližně 3 000 000 různých pracovních pozic. Jde o cennou možnost, jak maximalizovat své šance na úspěch prostřednictvím rozšíření do veřejného prostoru.

Při volbě stylu životopisu je potřeba se rozhodnout o několika aspektech. Nejprve je dobré věnovat čas pečlivému přečtení inzerátu společnosti, abyste co nejlépe zjistili, co přesně společnost hledá. Pro „loajálního a výkonného asistenta s dobrými IT dovednostmi“ bude vhodný střízlivější formát životopisu, zatímco „kreativní a inovativní grafik“ bude chtít své kvality prezentovat odvážnějším způsobem, možná spíše prostřednictvím formátu šitého na míru než standardizovaného vzoru (pokud to je možné).

Náborový manažer, kterému píšeme, bude nejspíše zavalen životopisy mnoha kandidátů: naším cílem proto bude poskytnout strukturovaný dokument o maximálně 1–2 stranách, který se dá snadno zpracovat, ale zároveň splňuje cíl vzbudit zájem o setkání s vámi a získání dalších informací o vás. Zejména pro mladé uchazeče, kteří ještě nemají obsáhlý seznam kvalifikací nebo pracovních zkušeností, je schopnost vybrat nejdůležitější body a srozumitelně je předat tou cennou dovedností, kterou je třeba zdůraznit již během přijímacího řízení. K životopisu mohou být připojeny také přílohy, například reference od předchozích zaměstnavatelů, které by (jsou-li požadovány) nikdy neměly chybět, nebo seznam publikací, který může být užitečný například v případě, že se ucházíte o práci v akademické sféře, v oblasti vztahů s veřejností nebo v médiích.

Ať už je životopis strukturován jakkoli, nesmí v něm chybět osobní údaje, aby bylo možné se s námi snadno spojit. Jméno a příjmení, telefonní číslo (nejlépe s předvolbou země), stejně

jako e-mailovou adresu je vhodné výrazně uvést v samostatné části nebo záhlaví. Uvedení poštovní adresy může být v dnešní době zbytečné nebo může tuto část životopisu učinit poněkud formální. U data narození, státní příslušnosti a fotografie, pokud to formát nebo inzerát výslovně nevyžadují, bude uvedení záviset na zvyklostech a praxi země, kde se uchazeč o zaměstnání uchází. Existují velké rozdíly například mezi Evropou a USA, ale situace se může výrazně lišit i mezi evropskými společnostmi nebo organizacemi: v Belgii, Francii nebo Německu je běžné uvést v pravém horním rohu životopisu fotografii pasového formátu, zatímco ve Spojeném království a USA se fotografiím vyhýbají kvůli legislativě o rovných příležitostech (fotografie by mohla odhalit vaši rasu a věk). Je důležité sledovat zvyklosti a obyčeje země, ve které se ucházíte o práci, a respektovat je.

V některých formátech životopisu následuje část „osobní profil“: krátký odstavec o čtyřech až pěti řádcích, ve kterém stručně vysvětlíte, kdo jste a proč se o dané místo ucházíte.

V Evropě je tato část obvykle předmětem motivačního / průvodního dopisu zasílaného spolu s životopisem, přičemž v takovém případě je možné napsat o něco více než pět řádků. Motivace a nejdůležitější dovednosti a úspěchy relevantní pro pracovní pozici, o kterou se ucházíte, jsou nejdůležitějšími body, které je třeba sdělit. Je dobré uvést konkrétní informace, kterými své tvrzení podpoříte, například: „Jsem loajální, přátelský a pečlivý pracovník IT zákaznického servisu s vášní pro poskytování bezchybných služeb i pod tlakem. Ve své současné funkci řeším v průměru 65 problémů denně, vyřizuji dotazy a stížnosti zákazníků osobně, telefonicky a e-mailem.“ Hlavním úkolem je najít správný tón: klíčem je opět přizpůsobit se zvyklostem a postupům náboráře a zároveň zůstat upřímný v předávaném sdělení.

V některých zemích náboráři nemají rádi vychloubání (často na to narazíte v Evropě, zejména ve střední a východní Evropě); tón prezentace by se měl držet pozitivních, věcných prohlášení o vás, ale vždy v základním tónu zdrženlivosti a umírněnosti. Jinde však musíte své úspěchy ukázat důrazněji a výroky jako „vynikající komunikátor“ nebo „vynikající manažer porad“ budou zcela přijatelné, ne-li žádoucí. Abyste postupovali správně, je užitečné pročíst si komunikaci společnosti na jejích webových stránkách, mediálních účtech nebo v tiskových příspěvcích, sledovat, jakým způsobem společnost ráda komunikuje, a podle toho vyladit svůj osobní styl.

Každý životopis musí obsahovat dvě části: pracovní zkušenosti a kvalifikace. Pokud jde o pracovní zkušenosti, měli byste uvést data (od–do), jméno zaměstnavatele a zastávané funkce. Je fajn vědět, že jste pracoval u Prady, ale na jaké pozici? Právě tato informace bude mít zásadní význam. Můžete také uvažovat o tom, že ke každé položce přidáte konkrétní úspěch, který se k ní vztahuje, vyjádřený čísly, částkami, peněžními hodnotami nebo procenty. Například: „2020–2022, vedoucí týmu ve společnosti Lufthansa, dohlížel jsem na pět nových zaměstnanců a školil je“ nebo u návrháře: „zodpovědný za tři mezinárodně oceněné kolekce“. Při vyjadřování svých úspěchů lze jistě zůstat střizlivý a skromný, ale špetka sebevědomí se hodí: je podstatný rozdíl mezi „obsluhou baru v noci a o rušných víkendech“ a „hlavním barmanem ve špičce víkendových a večerních hodin“.

Pokud se o místo ucházíte jako čerstvý absolvent bez konkrétních pracovních zkušeností, pomohou vám s prokázáním vašich schopností údaje o letních nebo příležitostných brigádách. Někdy máme tendenci je podceňovat, ale i příležitostné zahradičení pro sousedy může

být v určitých případech relevantní, třeba s trochou formulační snahy:

2018 – Zahradnické služby v okolí

Sečení, lemování a prořezávání trávníků od časného jara do poloviny podzimu.

Klientela se za šest měsíců rozrostla ze 2 domů na 10.

Co se týče vzdělání, bude struktura víceméně stejná jako u pracovních zkušeností: obrácené chronologické řazení, data, název školy a dosažené výsledky, pokud jsou opravdu mimořádné. Například: 1996–2001, *Katolická univerzita v Lovani, magisterský titul v oboru chemie, závěrečná práce: „Role nikotinu v oxidačním stresu“, závěrečné hodnocení 100 bodů ze 100, s vyznamenáním.*

Tuto část mohou doplnit absolvované letní nebo odborné kurzy, a to zejména v případě, že seznam kvalifikací ještě není příliš dlouhý.

Oddíl věnovaný osobním / profesním dovednostem a kompetencím se může zdát na první pohled komplikovaný: na jedné straně online generátory životopisů obvykle nabízejí hotový seznam měkkých dovedností, z něhož lze vybrat ty, které uchazeči vyhovují a jsou relevantní pro danou pracovní pozici. Na druhou stranu hrozí riziko, že životopis bude příliš standardizovaný, téměř až do té míry, že bude působit spíše jako klišé než jako užitečná informace.

Dobрым řešením je uvedení konkrétního výsledku dosaženého díky uvedené dovednosti: „Komunikační a řečnické dovednosti“ lze specifikovat úspěchem typu „Koordinoval jsem diskusní panely na každoroční firemní akci pro zaměstnance“, „Odolnost vůči stresu a flexibilita“ lze ilustrovat například „Postaral jsem se o organizaci mezikontinentálních letů na služebních cestách 20členného

týmu a vyřešil urgentní problémy”. Co se týče konkrétních dovedností, záleží na hledané práci, ale jazykové znalosti budou důležité téměř pro jakoukoli pozici. Měli byste uvést jazyky, které ovládáte (včetně mateřského jazyka), a úroveň, které jste dosáhli podle příslušného hodnotícího rámce, jako je SERR nebo jiný rámec.

Jakmile je životopis připraven a pravopis zkontrolován, je dobré si před odesláním počkat, nejlépe do druhého dne, abyste získali určitý odstup a potřebný nadhled pro revizi.

V neposlední řadě jsou velmi důležité zdánlivé detaily spojené s uložením a odesláním souboru se životopisem. Soubor životopisu, ať už je přiložen k e-mailu s motivačním dopisem nebo nahrán na firemní portál, by neměl být uložen pod příliš obecným názvem, například „CVjobdef.doc“, pokud tedy nechceme, aby si ho spěchající personalista spletl s životopisem jiného uchazeče. Soubory se jménem kandidáta se snáze dohledávají a spravují a je méně pravděpodobné, že se ztratí. Do názvu je vhodné uvést své jméno a příjmení: „Jan-Novak-CV.pdf“. Zejména pokud se ucházíte o práci ve velké společnosti nebo organizaci, není od věci uvést i kód nebo název pozice: „job no. 34567-Novak-CV“. Při odesílání nebo nahrávání je důležité používat profesionální e-mailový účet: je třeba se vyvarovat přezdívek, stejně jako dlouhých sekvencí složitých znaků nebo čísel. Nechceme působit příliš důvěrně, ani příliš anonymně, ale profesionálně.

Připraveni na Milano Express! (str. 231)



TŘI BODY PRO VSTUP DO SVĚTA PRÁCE

Pamela Bernabei

Těchto několik stran je určeno mladým lidem, kteří by rádi naplnili očekávání firem, podnikatelů, státních podniků a veřejných institucí. Koneckonců, každý, kdo pracuje ve službách, ví, jak různorodé bývají potřeby v jednotlivých odvětvích a jak nesmírně náročné je nalézt pro určité pozice vhodný personál.

Rád bych poukázal na určité faktory, které mohou být pro úspěšný vstup do pracovního světa důležité.

Jde především o to být schopný přinést ten typ služby, kterou zaměstnavatel – a může to být i stát či odbory – odmění penězi, postavením a kariérou.

V tomto případě nemám na mysli odbornou technickou přípravu v určitých oborech, protože tu je možné nabýt na jakémkoli úřadě, továrně či firmě. Mám na mysli *osobnostní techniku* ve smyslu *savoir faire*, což je specifická inteligence zaměřená na službu na pracovišti; tedy osobnostní technika, ve které je daná osoba zásadní a určující.

Během mé praxe jsem se setkal s mnoha velmi dobře připravenými talentovanými mladými lidmi, kterým ale často chyběl odhad v tom, zda vyhovují potřebám pracovního trhu, ve kterém se peníze a kariéra různě přesouvají.

Je třeba se v praxi učit, jakým způsobem vstoupit do pracovního světa tak, abychom se stali vedoucími pracovníky, kterých si firma velmi váží a kteří směřují od jedné pozice ke druhé, lépe placené. Mladý člověk zjistí, že čím větší je jeho kvalitativní přínos zaměstnavateli, tím větší bude jeho ocenění

ve všech ohledech. Skrze svou práci se mu tak dostává výjimečnosti ve své vlastní důstojnosti, ekonomické autonomii a touží-li po tom, i vedoucí pozici.

1. Ekonomická základna, co je potřeba k jejímu vybudování?

Prvním bodem, který musí mít člověk neustále pod kontrolou, nad rámec mnoha věcí, kterými disponuje (tělo, rodina, přátelé, inteligence atd.), je ekonomické zabezpečení.

Ekonomický základ představuje svobodu, autonomii, právo být takový, jaký jsi. Pokud člověk nemá vlastní peníze, nemůže dělat všechny ostatní věci, je stále odkázán na cizí zdroje. Pokud chce sám vést své záležitosti, musí mít pod kontrolou svou ekonomickou základnu. Ekonomickou základnou není bankovní účet (to už je důsledek), ale je to pracovní pozice, místo, kde člověk vydělává, místo, které mu poskytuje stálý příjem, důl, z něhož denně čerpá své bohatství. Je to činnost, kterou umí. **Ekonomická základna stojí na tom, že člověk něco umí.** Tuto základnu je třeba kontrolovat a udržovat. Opustit ji lze pouze v případě, že bude vybudována další.

Ekonomická základna odráží vzdělání – člověk musí vědět, jak něco udělat, aby mohl nasměrovat ekonomický smysl vlastní existence, principu svobody lidské osoby. Základním referenčním bodem je ekonomie sebe sama.

Ekonomickou základnou tedy není bankovní účet, protože i když mám peníze, pokud nevím, jak je investovat, dříve nebo později o ně přijdu. Zásadní otázka zní: **co umím?**

Dnes je ve světě práce nezbytné umět si vytvořit vlastní ekonomickou základnu:

1) Diplom. Titul, pokud se člověk orientuje na určité obory (lékař, architekt, právník atd.).

- 2) Znalost alespoň dvou cizích jazyků kromě mateřského jazyka.
- 3) Umět inteligentně využívat digitální znalosti.
- 4) Specializace v oblasti svého zájmu. Nemusí to být nutně konečný účel, ale takový, který zajišťuje neustálé zvyšování efektivity a průběžné *doplňování si informací*.
- 5) Schopnost mluvit na veřejnosti, odráží se ve zvýšení sebevědomí.

Těchto pět podmínek je základem vytvoření vlastní ekonomické základny. Z toho vyplývá potřeba zopakovat si veškeré naučené vědomosti, aby člověk nevstupoval do ekonomického světa jako parazit, který potřebuje zaměstnání, ale aby ho vnímal jako prostor pro trénink, pro realizaci svých ambicí, nejprve v rámci určité společnosti a pak v jiných, a to bezezbytku, v úsilí o tvorbu dalších hodnot.

2. Právní svoboda

Mladý člověk v dnešní složité společnosti pracuje a pohybuje se v prostředí, kde na něj číhá mnoho nástrah a právních peripetií. Mladý člověk musí dbát na to, aby jeho jednání bylo vždy v souladu se zákonem, nesmí se při výkonu práce dostávat do kolizí se zákonem, protože jednání – ať už jakýmkoli způsobem – v rozporu se zákonem má za následek ztrátu práva na mnoho věcí. Člověk může jednat protiprávně i z neznalosti. Může se stát, že někdo dělá kroky v dobré víře a ty jsou v rozporu se zákonem, který ovšem, jak známo, neomlouvá neznalost. Než se do něčeho pustíte, podívejte se, jak to definuje zákon. Některé věci se nám v dobré víře mohou zdát samozřejmé, ale ve skutečnosti jsou v rozporu se zákonem. Například koupit dům od společnosti, která o měsíc později zkrachuje, znamená podílet se na neuspokojení

věřitelů společnosti, což má za následek odpovědnost za úpadek a zahrnutí vaší společnosti do konkurzního řízení i se zakoupeným majetkem, který by v tomto okamžiku mohl soud dokonce vzít zpět pro uspokojení pohledávek bank a věřitelů. Přitom vše bylo učiněno v dobré víře.

Jak jsme zatím viděli, *ekonomie odráží důstojnost vlastní existence sám za sebe, zatímco zákonnost určuje právo jednat v kontextu společnosti*. Člověk musí na činnosti, ve kterých chce vyniknout, mít kvalifikaci pro daný druh práce, povolení a musí dostát požadavkům lokálních institucí.

Dnes asi nenajdeme oblast, která by nebyla sešňerovaná záplavou právních kliček, a mnohdy je lepší nechat situaci být, než se pouštět do právních sporů.

Existuje však jedna situace, kdy do právního sporu vstoupit: když zpochybňují vaši profesionalitu, vaše know-how. Pak má spor smysl, protože jde o podkopávání vaší důstojnosti existovat sám za sebe. Tím vším je myšleno zachování společenské a odborné důvěryhodnosti.

Jen si člověk nesmí namlouvat, že když bude mít pravdu, tak právní spor vyhraje. Jakmile se dostanete do právních záležitostí, začíná hra: navrhovatel nebo obžalovaný jsou míčem a dva týmy ho používají k získání vítězství. Míč už není ten, kdo rozhoduje, nezáleží na tom, kdo má pravdu, slouží pouze jednomu z týmů, *aby ten ukázal*, že má pravdu. Dobro a zlo, pravda a lež s tím nemá nic společného, to je jen něco navíc. Je dobré mít to na paměti při vstupu do soudního sporu, abyste si vybrali tým, který vás bude zastupovat se strategií odpovídající pravidlům soudní logiky.

Dnes má právo větší cenu než peníze a je třeba si dávat pozor, protože stačí velmi málo ke zničení člověka nebo jeho odsouzení do vězení. Je třeba vědět, že situace bývá velmi nevyvážená. Je nutné prověřit právní situaci, ale nejen kvůli

hledání pravdy, ale i kvůli obtížím, které vás čekají: „Je v dané situaci zákon na vaší straně, nebo je proti vám?“ Je důležité pochopit, jak vás právo podporuje; je to obrana proti násilí ze strany kohokoli. Právní, daňové a pojistné aspekty je třeba pečlivě zabezpečit, aby vás chránily proti případné nenápadné „známosti“, která vás může udat z lásky, žárlivosti nebo z nelibosti (obvykle vše začíná těmito třemi důvody, ekonomický se přidává později úměrně předchozím třem).

3. Podpůrné osoby

Podpůrné osoby jsou ty, s nimiž má člověk pracovní vztah, ty, které poskytují největší záruku ekonomické základny a právní svobody.

Musíte si je pěstovat, třeba i upozadit své ego, aby vnímali svou důležitost a co nejlépe vám poradili s tím, na čem vám záleží. Nemluvím o skupině spolupracovníků. Mluvím o profesionálech s vysokou odborností v oboru.

Kromě sebe potřebujete další inteligentní lidi, kteří dělají jinou práci, ale mají inteligenci schopnou tento problém vyřešit. Musí být neustále v *obrazě*.

Těchto podpůrných osob je málo, obvykle jich bývá pět nebo šest: právník, účetní, architekt nebo geodet, novinář, psycholog, lékař, tedy lidé, kteří mají společenskou důvěryhodnost, určitou vyspělost a kteří mohou být v kritické chvíli užiteční.

V kritické chvíli všichni potřebujeme někoho jiného. Tito lidé mohou pomoci vlastní individuální strategií.

SEBEPOZNÁNÍ

Pamela Bernabei

To byla poslední lekce kurzu, závěrečná tečka za mnoha zážitky, které jsme společně za těch devět měsíců prožili.

Naslouchání vrstevníkům, učitelům, podnikatelům, jejich osobnostem, jejich postojům tváří v tvář úspěchu nebo obtížím nevyhnutelně podněcovalo v nitru studentů osobní úvahy.

Zaznělo mnoho podnětů, mnoho zkušeností zasáhlo citlivá místa některých studentů toužících po prohloubení osobních charakteristik: Co je mou vášní? Zvládnou to? Je můj přístup k vrstevníkům správný? Jaké jsou mé silné stránky? Reaguji dobře, když čelím obtížím? Jaké jsou mé hodnoty? Jak vidím sám sebe a jak mě vidí ostatní? Jsem schopen pracovat ve skupině? Mám se přizpůsobit, nebo na to jít jinak? Umím se postavit druhým? Víím, jak rozpoznat své hranice?

Odpovědi na tyto otázky samozřejmě nejsou cílem tohoto kurzu, protože na to existují speciální kurzy s odborníky v daném oboru.

Rozhodně ale nechyběla malá pomoc mladým lidem, aby začali „poznávat sami sebe“ tím, že si budou klást kritické otázky. Následující návrhy mají sloužit pouze jako podnět k pochopení toho, co je to sebehodnocení, se kterým pak každý naloží podle svého uvážení, sám, s odborníkem, učitelem nebo rodinným příslušníkem, nebo vůbec.

Následující posloupnost otázek se ve Švýcarsku používá při školení generálních ředitelů a manažerů, kteří mají vést týmy nebo skupiny lidí v různých prostředích¹. Opět, stejně jako

¹ S. Menzi e R. M. Züger, *Conoscenza di sé – competenza di base di leadership, Basi teoriche e metodi (Sebepoznání – základní schopnost*

v případě SMART goal, má-li se použít nástroj typický pro kvalifikované odborné vzdělávání ve skupině mladých studentů, je samozřejmě potřeba přizpůsobit ho kontextu... ale proč to nezkusit? Mladí lidé nás vždy překvapí svou dychtivostí po poznání.

Každému jsme dali malý sešit.

Studenty jsme vyzvali, aby si do tohoto sešitu napsali odpovědi k otázkám, v nichž se kriticky dotknuli konkrétních bodů. Ke každému z těchto bodů jsme je požádali, aby se pokusili napsat dva nebo tři příklady a aby se pokusili vylíčit konkrétní situaci, ve které se ocitli v souvislosti s daným tématem.

Na první stránce jsme je požádali, aby:

1. analyzovali své silné a slabé stránky

Znát sám sebe znamená také znát své silné a slabé stránky. Výsledný seznam je nástrojem k posouzení vlastních kompetencí (osobních, profesních, sociálních atd.), toho, co člověk umí a co ne, a k podnícení z toho vyplývajících možností rozvoje. Kromě tohoto sebehodnocení je dobré porovnat se s ostatními (přáteli, příbuznými, nadřízenými, spolupracovníky atd.). Z obou těchto zdrojů lze vyvodit několik užitečných poznatků pro osobní rozvoj.

Pak jsme studenty požádali, aby otočili list a novou stránku nadepsali:

2. obraz sebe sama a slepé skvrny

Jak se vidím? Každý z nás má představu o tom, jaký by chtěl být a jak by chtěl působit na ostatní. To samozřejmě ovlivňuje i naše vnímání sebe sama a často trváme na tom, abychom se

viděli takoví, jací si myslíme, že jsme. Svým chováním chceme zajistit, aby obraz, který o sobě máme, působil stejně i na ostatní. A jak mě vidí ostatní? Velmi často se naše představa o sobě samých a představa ostatních o nás vůbec neshodují. Existují chování, která si sotva uvědomujeme, ale která ostatní vnímají velmi zřetelně: „známá pro ostatní a neznámá pro mě”. Tomu se říká „slepé skvrny“. Často se o nich dozvídáme za našimi zády; když se o nich dozvíme, jsme velmi překvapeni (a dokonce zraněni) a říkáme si: „ale já takový nejsem“, „opravdu se tak chovám?”.

Studenti pak měli za úkol napsat, jak se vidí a jak o sobě smýšlejí, a pak popsat situaci, kdy je překvapila nějaká úvaha, názor, úsudek o sobě, protože se tak neviděli (tj. slepé skvrna).

Tentokrát jsme jim dali na psaní několik minut navíc. Pak jsme je požádali, aby otočili list a novou stránku nadepsali:

3. limity výdrže

Jednoduše řečeno, co nás stresuje? Spouštěče stresu mohou být *fyzické* (hluk, horko, chlad, ostré světlo, hlad, žízeň, nespavost atd.), *psychické* (úzkost z výkonu, obavy, monotónní práce, netrpělivost, zklamání, nepřátelství atd.) nebo *sociální* (odmítnutí druhými, osamělost, hádky, soutěživost atd.). Účelem položení této otázky je především pochopit a posoudit dopady tohoto stresu na konkrétní okamžik a následně řešit jeho příčiny, překonat ho, potlačit nebo zvládnout způsoby, pro které se dotýčný nakonec rozhodne, jak sám uzná za vhodné. Cílem bylo pouze zjistit hranice, za kterými vzniká stresová situace, a opět bylo třeba popsat jednu nebo dvě situace.

Následně jsme studenty vyzvali, aby opět na nové stránce:

4. popsali některá typická a opakující se chování

Zejména v tomto případě spočívalo cvičení nikoli ve výčtu jako spíše v popisu tohoto chování pomocí situací a příkladů, které se vyskytly. Záměrem bylo spojit tato opakovaná chování s motivačním systémem, který je vyvolává a následně způsobuje jejich stereotypizaci: potřeba pozornosti, bezpečí, uznání, pomsty, naplnění atd. Tímto způsobem se snažíme zjistit, jaký osobní důvod vede člověka k určitému chování.

Pak jsme vyzvali studenty, aby otočili list a požádali je, aby na nové stránce:

5. popsali reakce tváří v tvář frustracím

Jak se vyrovnáváme se zklamáním? Jak reagujeme? Uzávěme se do sebe, naštveme se, postavíme se čelem, budeme o situaci uvažovat a jednat? Požádáme o pomoc? Způsob, jakým reagujeme, nám na jedné straně pomáhá pochopit náš sklon poučit se z chyb a klidně přijmout porážku, na druhé straně nám pomáhá pochopit, jak se chováme, když čelíme novým výzvám: čím méně jsme náchylní propadat frustraci, tím více jsme schopni pokračovat v riskování a růstu.

Poté, co jsme dokončili psaní k tomuto bodu, jsme studenty požádali, aby na nové stránce popsali své:

6. hodnoty a postoje

I v tomto případě jsme studenty vyzvali, aby uvedli dva nebo tři příklady. Důvodem tohoto bodu není ani tak seznam hodnot, ale přivést studenty k pochopení, že každý z nás posuzuje věci jako „dobré a správné“ na základě systému hodnot, který nakonec stanoví pravidla pro rozhodování a chování jednotlivců. A jaké jsou na základě těchto hodnot výsledné postoje? Nonkonformní idealista, konformista milující řád? Aktivní nebo rezignovaný realista atd.? Tento bod byl o něco složitější, protože vyžadoval více času na

vytvoření souvislosti mezi hodnotami a následnými postoji. Ukázalo se, že tato souvislost není vůbec zřejmá.

Nakonec jsme naposled požádali o otočení listu s tím, aby na nové stránce nastínili své:

7. metody rozhodování

Je zřejmé, že tento bod souvisí také s předtím zmíněným hodnotovým systémem. Rozhoduji se sám za sebe, nebo se zcela spoléhám na rady někoho jiného? Vyslechnu každého a pak se rozhodnu sám, nebo nechám rozhodnout ostatní? Způsob, jakým se rozhodujeme, navíc nejen vyjadřuje naši vůli, ale také naše priority.

V průběhu cvičení učitel nikdy nekomentoval ani nezasáhl jinak, než že uvedl body cvičení se stručným vysvětlením. Po dokončení jsme studenty jen požádali, aby sešit zavřeli, a nebyl jim poskytnut žádný komentář ani vysvětlení. Byl to pro ně osobní okamžik, kdy se naučili klást si otázky o sobě samých.

Jen jsme řekli, ať si to zkusí znovu přechíst za 10 dní nebo za půl roku nebo za rok... Nějaké překvapení? Co se po nějaké době změnilo? Něco nového? Lepšího nebo horšího? Stále stejné? Kam až jsme se posunuli?

Doufáme, že si studenti tento zápisník alespoň na chvíli ponechají, znovu ho otevřou a porovnají s tím, čeho ve svém životě dosáhli, aktualizují ho, znovu si ho přečtou a nad některými pasážemi se pousmějí. Malý zápisník, který by se mohl stát jakousi krabičkou s náradím, jež je bude alespoň zpočátku provázet na cestě růstu.



**Slovo studentum
„Now I know how!“**

SLOVO STUDENTŮM „NOW I KNOW HOW!“

Výběr několika příspěvků studentů, shrnující zkušenosti všech

Luca, 18 let (IT)

Kurz Erasmus+ pro mě byl především příležitostí zjistit více o mém zájmu o sociální vztahy, schopnosti umět se přirozeně začlenit, být součástí nových a heterogenních skupin, přesně tak, jak se také stalo během prezenčního modulu. Nyní si představuji, že svou budoucí studijní cestu budu směřovat k public relations a/nebo řízení lidských zdrojů.

I v tomto ohledu jsem nahlížel na různé vzdělávací části projektu Erasmus+, ve kterých jsem věnoval zvláštní pozornost profilům osobní, sociální a obchodní psychologie, zdůrazněné například filmem „Dábel nosí Pradu“ a z filmu o životě Enza Ferrari, z rozhovorů s podnikateli při návštěvách firem a z lekcí o pohovorech do práce a řeči těla s nimi související.

Po lekci o vedoucím učni jsem se rozhodl vyzkoušet sám sebe souběžně se studiem v otcově firmě.

Aktivně jsem se účastnil kuchařského workshopu (což odpovídá jedné z mých vášní) a zednické dílny. Jsem přesvědčen o tom, že *u šperků nebo kuchyně úspěch Made in Italy dokazuje, že všechny věci vyžadují techniku a vášeň.*

Kinologie je nástroj, který mě velmi pozitivně překvapil, a který považuji za velmi užitečný zejména pro mladé lidi.

Účast v tomto projektu Erasmus+ je cestou k poznání sebe sama a světa, ve kterém žijeme, a to poznáváním psychologie úspěšných podnikatelů, které jsme potkali, včetně jejich

způsobu komunikace s námi, sledováním různých reakcí lidí odlišných národností, kteří čelí stejným věcem, porozuměním svých limitům a nedostatků, které je třeba odstranit, naučit se konkrétnosti realistických a měřitelných cílů, naučit se pracovat v týmu...To vše jsou části jedinečné zkušenosti, nejnaučnější a nejúplnější, jakou jsem kdy měl.

Byl jsem hluboce ohromen mnoha ukázkami – prostřednictvím dvou prezenčních modulů – například hlubokého propojení mezi obchodem, uměním, kulturou, místem, a to v případě šperků z TUUM v Assisi, vynikajícího vína sklepů Lunelli na Carapace di Montefalco nebo v piemontských kopcích Mura Mura, automobilovou čtvrtí kolem Ferrari, Milána a módy, Milána a designu. Dále také mezinárodní výrobou lokálního produktu získaného z olivových hájů nebo vinic konkrétní oblasti. Přenesení typu elegance, modernosti a zároveň dávné historie, kterou člověk v daném městě pociťuje do oděvů nebo nábytku. Jsou to „recepty“ podnikatelského úspěchu, na které nikdy nezapomenu.

Podle mého názoru jsem si z tohoto projektu Erasmus+ odnesl nejdůležitější životní lekci už jen z toho, jak byl projekt organizován. Byl to jedinečný projekt svého druhu, také pro pozornost, která byla každému detailu přikládána, od logistiky po jídlo, rozvrhů a cest, studiu a společných chvilí, střídání praktických a teoretických částí, mixem mezi moha prostory pro individuální úvahy a skupinové práce. Přesně toto představuje největší výzvu, které se pokusím čelit, a posléze použít ve své osobní kariéře, v každodenním životě, při skloubení mých zájmů, událostí a osob různých původů, které je třeba zorganizovat – to vše se vynasnažím aplikovat v mých budoucích studiích a práci.

Tento projekt Erasmus+ jsem odprezentoval a veřejnost obeznámil spolu se svými učiteli, spolužáky a celoživotními přáteli.

Antonio, 16 let (CZ)

Celkově mne tato zkušenost velice obohatila a daleko předčila má očekávání. Během pár dní jsme objevili špičky italské krásy, na které jen stěží zapomenu. Včetně překrásného údolí Spoleto a nádherné baziliky San Francesco d'Assisi. Ale především dynamické, přizpůsobivé, neustále se vyvíjející špičky, s ostrím, který se mnozí marně snažili napodobit a s uchem vždy pozorným k potřebám zákazníků: zástupci Made in Italy. Motorem každého z nich je vášně, kvalita, inovativní nápady, vlití duše do produktu, zanechání části sebe sama v každém svém výtvoru. Podnikatelé, které jsme navštívili, tyto principy plně ztělesňují. Co se týče Made In Italy, je důležité si ujasnit, že ačkoliv je pro Italy zdrojem hrdosti, někdy vyvolává frustraci. Zázračný příběh Enza Ferrariho je vskutku zázračný. Na druhou stranu se často nelze prosadit v podnikatelské oblasti. Itálie zaujímá spíše nízké pozice v žebříčcích „snadnosti podnikání“. Důvod, proč neslyšíme o „Made in Denmark“ (úspěšná země v žebříčkách), spočívá v tom, že Itálie má historické a kulturní bohatství, které ji staví téměř před každého. To však neznamená, že je třeba ignorovat problémy, které naši zemi sužují.

Dalším aspektem, na kterém jsme během projektu pracovali, bylo sebeanalýza a sebezlepšování. Podle mě to byla zásadní kapitola. Často se mylně domníváme, že se dokonale známe a že si nepotřebujeme organizovat priority a představy, protože nakonec víme, co chceme. Někdy však může být velmi užitečné se na chvíli zastavit a zamyslet se nad tím, kterou cestou se vydat. Mít inteligentní cíle je nezbytné, abychom se

dostali daleko, bez ohledu na oblast. Opěrný bod dobrého cíle a velkého množství pilířů lidského štěstí spočívá v dosažení správné rovnováhy mezi dvěma nebo více extrémy. Tomu a dalšímu jsme se věnovali v teoretických hodinách, které byly podle mého názoru stejně důležité jako ty praktické. Protože prosadit se na trhu práce je nesmírně obtížné, když nejdřív nevíte, alespoň obecně, jak fungují lidé.

Na závěr bych rád ocenil, jaké štěstí jsem měl, že jsem se o tuto zkušenost podělil s tolika milými, kreativními, zajímavými a přátelskými lidmi, kterým tímto upřímně děkuji. Stejně tak děkuji všem, kteří s velkým nasazením a prací umožnili tento krásný projekt.

Francesco M., 19 let (IT)

Pokládám kinelogie za velmi poučnou, s konkrétním odkazem na to, co bylo provedeno během prezenčního modulu v Lizori: plného učení, v nichž jsem vysledoval silné vazby s tématy, která jsem řešil později v prosincovém online modulu, jako je například učedník na vedoucího, pracovní pohovor, řeč těla. Není náhodou, že vzhledem k tomuto poslednímu aspektu mi setkání s klenotníkem, kterého jsem potkal v Assisi, přišlo mimořádně užitečné, což je podle mého názoru mimo jiné důkaz toho, že *i šaty dělají člověka*.

Obecně jsem z výpovědí podnikatelů, které jsem díky tomuto projektu Erasmus+ potkal (životopisy, rekonstrukce historie různých firem), pochopil, že musím v sobě sledovat to, co definuji jako spěch, který považuji za kontraproduktivní. V učňovském výcviku, osobním i profesním, kterým se hodlám řídit. Svědectví mladých podnikatelů během online modulů, kteří se museli změřit (další konkrétní zkušenost prožitá v rámci online modulů) s praktickým individuálním plánováním cílů S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Accepted,

Realistic, Timely), spolu s indikacemi poskytnutými od experta na finanční ekonomii (poslední modul v přítomnosti) týkající se plánování a řízení vlastní ekonomiky, způsobili rozhodující změnu v mém způsobu jednání s věcmi z hlediska pragmatismu a realismu. Souběžně se studiem a zkouškami na vysoké škole výrazně navyšuji svou koncertní činnost, a tedy i své zdroje příjmů, a to díky reálnému množení nových partnerů a nových lokací, respektive nové síti vztahů, která se buduje díky kontaktům a znalostem, které jsem si mohl vybudovat na své univerzitě: *otevřenost vůči ostatním, které mě zkušenost Erasmu naučila.*

Jedním z „vůdčích vláken“ všech úspěšných podnikatelských zkušeností známých díky Projektu je smysl pro učňovství všech jeho protagonistů: vyučení, pokora, schopnost adaptace, výběr správných učitelů a mentorů, neustálé technické zlepšování, vášeň, ambice, soudržnost životního stylu, počínaje zdola nahoru bez přeskakování jakýchkoli kroků... Je to jedno z tajemství Made in Italy již od řemeslných dílen 13. století, což také vysvětluje bohatství mezinárodních a nadčasových značek, jako je Ferrari. A je zásadní v osobní a profesní formaci mladých lidí.

Eliška, 16 let (CZ)

Od září 2021 do dneška jsme se my čeští studenti, stejně jako studenti z dalších dvou zemí, zapojili do projektu Erasmus+. A když o tom přemýšlím, snažím se si na všechny ty zážitky vzpomenout. První, co mě napadne, je, jak to všechno velmi rychle „uteklo“. Je to devět měsíců, které mi daly jiný pohled na svět, otevřely nové cesty. Stále mě zaráží, kolik se toho můžete naučit, o kolika nových věcech jsem nikdy nepřemýšlela. Tato zkušenost je nová. Zcela odlišná od našeho každodenního života a našeho způsobu myšlení, našich rodičů,

našich přátel. A proto bych projekt doporučila, je to šance se navzájem poznat. Pomůže vám objevit, co od života chcete a jak se cítíte ve svém světě. A prostředí tomuto objevu hodně pomohlo :) Příroda, kultura, italská kuchyně... Co ve skutečnosti znamená Itálie a "Made in Italy". Miluji poznávání nových zemí, lidí a ještě víc jsem se do Itálie zamilovala. A když mluvím o lidech, mám na mysli hlavně příběhy a sny. Spoustu z nich jsem potkala jak při pobytech, tak při online aktivitách. Dozvíte se, že vše má svou cenu, že za každou úspěšnou firmou je vždy dlouhá cesta. Podnikatelé se s vámi podělí o své chyby a neuvěřitelně vám rozšíří obzory.

Andrea, 21 let (IT)

Pokud bude příště příležitost, tak se přihlásím do kurzu fotografie. A to, protože se to shoduje s mými novými zájmy (společně s inženýrstvím a s hudbou), dále jak kvůli jeho užitečnosti, tak i kvůli tomu, jak mi byl kurz popsán některými jeho účastníky, a to, že jeho cílem je i poznat lépe sám sebe.

Zvláště užitečné a zajímavé shledávám témata, ke kterým se přistupovalo u příležitosti prvního online modulu, zvláště každodenní činnosti, řeč těla, pracovní pohovor, který jsem si také spojil s tématy vyzdvihnutými u kinologie filmu „Dábel nosí Pradu“, který jsme probírali v modulu v Lizori.

Ze setkání s různými podnikateli, které jsme navštívili, jsem pochopil, jak je důležité pěstovat různorodé zájmy (od umění po historii) pro seberozvoj, a to všestrannou zvědavostí, kterou v sobě určitě někde mám.

Opravdu doufám, že mi tento program Erasmus pomůže zlepšit mé vztahové schopnosti a trochu nabourat mou rozervanost, co mě od ostatních oddaluje.

Výjimečnou jsem shledal výpověď šperkaře, se kterým jsme se sešli v Assisi. A to až do bodu, že jsem si poslechnul obě

jeho představení firmy, jedno za druhým. Majitel klenotnictví se zdržel s naší skupinou Erasmus (rozdělenou na dvě skupiny, a to kvůli logistickým důvodům): jeho výklad byl poučný, a to z tolika aspektů. Od vzhledu po kreativitu ke schopnosti pracovat na nových nápadech, na kterých staví své nové projekty v podnikání. Také i od způsobu jednání se svými spolupracovníky až k tomu, jak tuto schopnost využil k zapojení se s námi, mladými hosty z projektu Erasmus.

Díky tomuto projektu jsem si všimnul výrazného zlepšení mých schopností ohledně vztahů, otevřenosti, bezpečnosti ve vztazích s druhými a mé společenské otevřenosti. Toto vše považuji jako jednu z nejlepších zkušeností, co mi projekt pro mé osobní já mohl poskytnout.

Začal jsem s doděláváním titulu první úrovně v inženýrství na přelomu léta 2022 a z návštěvy ve „Ferrari“ (což byl přinejmenším vzrušující zážitek) jsem pochopil, že chci pokračovat ve studiu výběrem specializace v automobilové oblasti (zvláště v závodním segmentu), a výhledově z toho pak udělat mou profesionální činnost.

Jedna z mnoha informací z návštěvy ve Ferrari, a to zvláště významná, byla ta, která se týkala Made in Italy, která dopomáhá dávat těmto produktům prestiž těchto „na míru“ dělaných excelentních automobilů. Je to ambicí k děláni jedinečných věcí, prodávání jednoho prvenství, zhodnocení osobnosti a žádanosti klienta. Tím, že se dáváte do služby druhému, svou značku děláte o to větší a nenapodobitelnou. Z toho chápu psychologické pohledy podnikatelů, jak umět poslouchat druhého, posloužit mu jeho potřebou jedinečnosti, nakrmit tak jeho chuť po estetice, držet se perfektnosti a zlepšení pokračuje – každé Ferrari je jedinečným kusem a toto je jedním z největších ponaučení, umění vytvářet a být z tohoto kurzu Erasmus+.

Eva, 17 let (CZ)

Erasmus+ byl úžasnou příležitostí k procvičování jak italštiny, tak angličtiny. A to mimo školu a naše obvyklé prostředí. Používáním obou řečí komunikací s živými lidmi, a nejen s texty z učebnic.

Mezi lekcemi, které bych ocenila nejvíce, by si své místo rozhodně zasloužila část filmová. Já sama bych nikdy nepřišla s takovými myšlenkami a úvahami, jako paní vedoucí lekce nebo ostatní. A výměna těchto názorů z různých úhlů pohledů pro mě byla velmi zajímavá a užitečná, i když někdy velmi vzdálená. Takovéto způsoby vedení kurzů mě vždy nějak obohacily.

Nepochybně jsem si více užila tu prezenční část kurzu oproti té online, virtuální. Dost možná i kvůli zjevným důvodům, že sedět u počítače může být zdlouhavé a únavné.

K potvrzení hodných byla určitě návštěva starého města Assisi, která byla nádherná. A to i díky návštěvě podniku TUUM a pozdější klidné prohlídce města.

Mezi podnikateli, se kterými jsme měli tu čest se potkat, mě nejvíce zaujal majitel firmy Marfuga. I díky tomu, že mimo jeho profesionálnímu řízení firmy do podniku zvládá dávat i jeho osobní já a tradici rodiny, o které také hovořil. Jeho pohledem se nezdála práce být jediným zájmem, ale jen jedním mezi mnohými, co se zvládají kombinovat. A z jeho rozhovoru čísel, oproti ostatním, největší upřímnost.

Já osobně mám zájem o svět medicíny, ale mimoto ve mně vždy byl i kousek mé duše, co se chtěl stát podnikatelkou v cukrářské oblasti. I díky tomuto, co jsme zde v projektu zvládli, jsem pochopila, že tento svět nebude pro mne.

Andrei, 19 let (IT)

Kurz Erasmus+ pro mě byl důležitý, zejména pro zlepšení mých interpersonálních dovedností: měl jsem příležitost k socializaci, kterou jsem si užíval, s radostí jsem navštívil nová prostředí, poznal vrstevníky různých národností, navázal nová přátelství, poměřil se v používání angličtiny, vyměnil si zkušenosti a získal z toho všeho mnoho podnětů.

Díky kurzu jsem měl také možnost rozvíjet své vlohky pro praktické a manuální činnosti, které jsem uplatnil zejména v zednických a kuchařských dílnách, jichž jsem se velmi aktivně účastnil. Zároveň jsem si uvědomil potřebu znalostí, techniky, praxe a zkušeností.

Typ návštěv (podniky, umělecká místa) a témata, která se ve výuce probírala, stejně jako mezinárodní kontext projektu, ve mně vzbudily nový zájem o dříve opomíjené studijní předměty, jako jsou cizí jazyky, ale také literatura (pro související historické a umělecké profily).

Co se týče kinologie, je velmi užitečným nástrojem pro pochopení důležitých aspektů osobnosti člověka, zejména v otázkách souvisejících s afektem mladých lidí, nejen v souvislosti s podnikáním.

Účast na kurzu Erasmus byla rozhodující zkušeností především pro pokrok, kterého jsem dosáhl z vnitřního hlediska: větší sebedůvěra, viditelné zlepšení mezilidských dovedností, větší aktivita a spolupráce při práci ve skupině a v neposlední řadě také otevřenost novým poznatkům.

Zkoušení projektů v rámci S.M.A.R.T. během online modulů a lekce finanční ekonomie pro mě byly klíčové, získal jsem tak konkrétnější přístup k mým životním projektům.

Důležitost stáží a učňovské praxe; životní styl (např. pěstování různých zájmů), kvalita míst vybraných pro prezenční moduly (místa, kde je hojnost umění a řemesel), osobní účast na

workshopech pořádaných během těchto modulů, živá zkušenost s podniky, které znají všechny kroky výrobního cyklu – to vše jsou faktory, které mě přiměly k tomu, abych se v budoucnu věnoval řemeslným činnostem: cíl, který mi účast na kurzu Erasmus pomohla zformovat jako *můj nový cíl*.

Hana, 16 let (CZ)

Projektu Erasmus jsem se zúčastnila, abych získala nové zkušenosti, naučila se nové věci, poznala nové lidi, naučila se s nimi komunikovat a samozřejmě si procvičila cizí jazyky. A všechno se podařilo.

Erasmus je projekt, který určitým způsobem změní váš způsob, jakým přemýšlíte o smyslu života. Chcete se cítit dobře, nebo jen přežívat? Myslím, že odpověď je jasná. A Erasmus mi z velké části ukázal, jak na to.

Je důležité najít v životě určitou motivaci a touhu, protože pak jde člověku všechno mnohem lépe. A i ty nejmenší krůčky k cíli se počítají. Osobně jsem začala pracovat na tom, abych se co nejvíce přiblížila k získání své vysněné práce. Teď vím, že i když jsem mladá, mám spoustu možností a chci mít dobrý pocit z toho, že dělám něco pro moji budoucnost. Ani nevíte, jak potěšující je vědět, že jsem zase o kousek blíž, pracuji a neprokrastinuji. A samozřejmě nesmíme zapomínat na naše zdraví, protože to je klíčem k úspěchu. Co může být lepšího po náročném pracovním dni než procházka v přírodě?

V přírodě můžeme kromě relaxace najít také spoustu inspirace, která nám poté může pomoci v našem rozvoji. Příroda nám nabízí mnoho darů, a pokud jsme šetrní, můžeme je s radostí využívat. Jak pro naše byznysové aktivity týkající se například zemědělství, tak pro péči o naše duševní zdraví. V každém případě bychom měli být vděční slunci, které nám každý den vlévá novou energii do žil a dává nám tak sílu.

Na světě je jen pár věcí, které vám nikdo nevezme. Jednou z nich jsou vaše znalosti. Erasmus to zdůrazňoval od začátku a já jsem za to byla ráda. Měli bychom se snažit získávat informace ze všech možných zdrojů, skutečně se zajímat a jít do hloubky. Mohou pro nás být v podnikání tím nejužitečnějším, protože díky nim najdeme svou cestu a budeme na trhu originální.

Tým Erasmusu věnoval pozornost i praktické stránce věci, a to musím rozhodně ocenit. Setkali jsme se s velmi úspěšnými lidmi, kteří nám umožnili nahlédnout do jejich světa a poradit se s nimi. Představte si, jaké to je stát doma u zakladatele jedné z nejexkluzivnějších zmrzlináren nebo vedle Ferrari a poslouchat příběh jeho zrodu! Přednášky byly prokládány návštěvami různých měst a dalším zábavným programem. Zkrátka jsme se rozhodně nenudili!

Erasmus je velmi promyšlený projekt, který nám dal prostor pro osobní růst, nové podněty, ale také rozvíjel myšlenky, které jsme již měli. Vše se odehrávalo na nádherných místech v Itálii, kde je neuvěřitelně dobré jídlo a milí lidé. Jednoduše řečeno: z tohoto vzdělávacího projektu se vám nebude chtít odjet!

Francesco F., 18 let (IT)

Všechna školení, kterých jsem se zúčastnil, jsem prožíval s nadšením. Velká příležitost otevřít svou mysl a naučit se navazovat známosti s různými lidmi a jinými mentalitami, podnět ke zlepšení kultury a poznání sebe sama. Škola vášně pro svou profesi a důležitost neustálého zdokonalování techniky. Výzva starat se o svůj životní styl.

Zjistil jsem, že zdánlivě vzdálené okamžiky jsou skutečně úzce propojeny (kovářské a zednické dílny, které jsem mohl navštívit nebo například hodina historie umění – Giotto).

Některými zkušenostmi jsem byl obzvláště ohromen, například setkání s klenotníkem v Assisi, které mě mimochodem pozitivně zasáhlo. Historie podniku od počáteční myšlenky až po firmu se 400 showroomy v Itálii a 50 ve zbytku světa, která zaměstnává mnoho řemeslníků a mladých lidí, kteří jsou schopni využít i moment stagnace a krize (lockdown roku 2020) jako příležitost navrhnout nový business a mají schopnost spolupracovat se svými spolupracovníky. „*Od člověka, jako je on pochopíte, že nejsme tak slabí.*“

Neuplyne den, kdy bych si během každodenní činnosti, studia, prvních kroků ve světě práce nebo ve vztazích s ostatními, nevážil zkušeností a dovedností, které jsem získal díky tomuto kurzu.

Při zahájení kurzu byli účastníci vyzváni, aby vnímali a posuzovali různé zkušenosti, které zažijí (přímá znalost podnikatelů, návštěva firem a měst umění).

Charakteristické rysy Made in Italy jsou chápány jako univerzální model know-how.

Přiznávám, že pojem "prodej hodnoty" se mi zdál nejvíce obtížný pochopit a identifikovat: naopak, na konci modulů se ukázalo, že to je jedno z nejdůležitějších ponaučení tohoto úžasného projektu. Tento pojem je například základem takového projektu, jako je projekt společnosti Mura Mura, která nejen vyrábí a prodává víno nebo jídlo, ale především šíří lásku ke kořenům a území, estetický vkus, krásu a kulturu, stejně jako exkluzivní vína z vinařství Tenuta-Lunelli v Montefalco jsou výsledkem neoddělitelného spojení s uměním a řemeslem, s výjimečným luxusem architektonického díla Carapace, v němž jsou „umístěné“ vinné sklepy, který je dalším klenotem Made in Italy, jako jsou

automobily Lamborghini představené mezinárodnímu publiku v těchto prostorách.

Vlastnit Ferrari znamená zdůraznit prostřednictvím této dokonalosti technologie a elegance, svou vlastní nadřazenost. Zdůraznit svou jedinečnost, zkrátka cítit se jako mistr světa, stejně jako vlastnit klenot-TUUM znamená sdílet spiritualitu, poselství bratrství a míru.

Volba návratu k počátkům duše člověka nebo volba oleje-Marfuga znamená zvýraznit vynikající styl spotřeby, velký důraz na kvalitu, vytríbenost a také na náš každodenní život.

Ale to nejdůležitější bylo pochopit, že „hodnota hodnot“, která spojuje různé produkty, je hodnotou „jiného“. Spotřebitele, zákazníka nebo kupujícího, který je veden k tomu, aby se cítil důležitější než produkt samotný: učení a postoj, který mi kurz předal, pro mě bude představovat průvodce, maják, ve všech mých profesních činnostech.

Zhana, 22 let (BG)

Přihlásila jsem se do programu Erasmus+ „Now I know how!“, protože jsem chtěla poznat mladé a motivované lidi pocházející z různých zemí, kteří by se mohli navzájem inspirovat a užívat si atmosféry jedněch z nejvíce kreativních zemí Evropy – Itálie. Nicméně program překonal má očekávání. Naučila jsem se mnoho, a to nejen o světě podnikání, ale i o životě – DĚKUJI!

Ačkoli online moduly byly dobře organizovány, víc se mi líbily ty prezenční. Jejich energie, přinášena nejen od účastníků programu, ale i z míst, které jsme navštívili a od povzbuzujících osobností, se kterými jsme měli možnost se seznámit. Lizori byla pohádka a Milán, město tisíce možností. Toto však nejsou jediná místa, která jsme navštívili. Každé místo, kde jsme byli, obohatilo můj zážitek.

Byla jsem příznivě překvapena rozmanitostí aktivit, se kterými organizátoři učinili velmi komplexní téma zajímavým a přístupným. Bezpochybně moje nejoblíbenější lekce byly příběhy těch, kteří již dosáhli úspěchu v životě. Vášeň, se kterou pracují, se mě dotkla natolik, až mě to někdy dojalo. Naučila jsem se přistupovat k obtížím ne jako k problémům, ale jako k výzvám, které mě mohou posílit. Další lekce: „komfortní zóna“ je nepřítel číslo jedna pro osobní rozvoj. Značka „Vyrobeno v Itálii“ mi utkví v hlavě jako symbol krásy, kvality a lásky. Dokonce mě povzbudila hledat inspiraci k mým činnostem, ne v zahraničí, ale v Bulharsku, v mé rodné zemi. Proto uvedu **Olej z Bulharské Růže** (jediný přírodní bulharský výrobek) jako centrum mých činností.

Podle mého názoru jedním z nejúčinnějších způsobů, jak se naučit a získat nové znalosti, je sdílením různých úhlů pohledu. Když jsou názory lidí propojeny s kořeny jejich kultury, je to ještě víc zajímavé. V tomto ohledu mě práce ve skupině srovnala s dalším dílem skládačky jménem týmová práce, která tvoří základy každého dobrého díla.

Také mi bylo připomenuto, jak důležité jsou každodenní návyky pro úspěch obecně. V neposlední řadě mi program dal nová a vzácná kamarádství, která věřím, že ještě dlouho potrvají.

Na závěr chci dodat, že tento rok jsem dychtivě čekala na každý nový den kurzu, s radostí vzpomínám na společně strávené dny a s potěšením prožité ty nové. Děkuji za neocenitelný zážitek a možnosti, které jste mi nabídli. Jsem vděčná, že jsem mohla být součástí tohoto programu Erasmus+.

Andreea, 18 let (IT)

Obvykle jsem velmi kritická k vrstevníkům, které také navštěvuji ve škole v místě svého původu a které považuji za povrchní a zajímaví se pouze o vzhled, a byla jsem pozitivně překvapena a velmi ohromena kvalitou chlapců a dívek, italských i cizinců, známé díky projektu Erasmus+. Podařilo se mi socializovat překonání určité tendence k introverzi, především sdílením praktických činností a chvil pohody. Heterogenita skupiny Erasmus+ a touha zintenzivnit znalosti a výměnu jsou pro mě podnětem ke zlepšení znalostí anglického jazyka.

Témata řešená prostřednictvím kinologie ve mně vzbudila živý zájem a úvahy, které vznikly ve třídě po promítání filmu *Ďábel nosí Pradu*, jsem považovala za velmi užitečné: když máte takový cíl, jaký má hlavní hrdina, musíte vědět, jak dočasně se přizpůsobit a nepromarnit příležitosti. Příznivý úsudek o zážitku, který pro mě dosud patřil k nejsilnějším a nejvýznamnějším, totiž fotografické laboratoři, je podobný: pro její nečekané a velmi zajímavé introspektivní a sebeanalytické implikace.

Ze setkání s klenotníkem, kterého jsem potkala v Assisi – setkání, které mě, zdůrazňuji, donutilo hodně přemýšlet – mě zvláště zasáhla druhá intuice, tedy nový podnikatelský projekt zrozený během „lockdownu“: znamení, že i v těch nejhorších chvílích krize tam může být průlom.

Rozhodně jsem ocenila svědectví o psychologii služeb, které ve třídě poskytla dívka jen o pár let starší než já: věci, které vysvětlil někdo prakticky ve vašem věku, jsou ještě jasnější.

Nejúžasnějším zážitkem z celé druhé části kurzu – nejpodnětnější zkušeností z hlediska osobního růstu, mentální otevřenosti, nového vztahu k druhým i ke světu práce – bylo seznámení s průvodkyní Ferrari, která komentovala prohlídku

firemního muzea. Hovořila o historii společnosti, jejích zakladatelích a tvůrcích, jejích úspěších, prvenstvích, celém světě Ferrari, s takovou vášní, takovou odborností, takovou emocionální angažovaností, s takovou schopností sdělit nám, kteří jsme naslouchali jejímu stejnému nadšení, její stejný obdiv, její stejná hrdost, která přesvědčila o tom, že tato dívka, která nám dělala průvodkyni, byla členkou rodiny Ferrari, zkrátka příbuznou.... Když jsem si uvědomila, že tomu tak není, otevřel se mi svět: takto spolupracujete s firmou, pro kterou pracujete, s projektem, jehož jste součástí.

Tato zkušenost mě přiměla objevit mnoho aspektů oné „psychologie služeb“, která byla během kurzu opakovaně diskutována. A z praktického i osobního hlediska jsem své studijní a učňovské výkony jednoznačně zlepšila: po stáži, která ukončila školní rok, jsem například získala nejvyšší známku a byla nejlepší praktikantkou skupiny, právě díky přidáné hodnotě představované mou schopností převzít kontrolu (nad rámec zadaných úkolů) za celkové potřeby kontextu, schopnost zvládat situace a čelit problémům, jako by pracovní kontext, ve kterém jsem se občas nacházela, byl „můj“, schopnost předvídat a vyhovět potřebám a přáním druhého.

Ester, 17 let (CZ)

Erasmus+ mi přinesl především nové zkušenosti a poznání nových kultur především tu Bulharskou. Zjistila jsem, že naše kultury jsou si v mnoha aspektech velmi podobné a samozřejmě se tam našly zajímavé odlišnosti. Velmi jsem ocenila chvíle společenského života, jako bylo společné jídlo, kde jsme si mohli v cizích jazycích povídat a to ve velmi uvolněné atmosféře.

Skvělá byla i rozmanitost kurzu, to jak lekce a intervence byly různého typu a že je vedli odlišné typy lidí. Jedna věc je, když někdo mluví o zážitcích teoreticky, druhá o mnoho efektivnější věc je, když jsme mohli zapojovat i další smysly.

Obecně jsem si více užila zážitkovou část kurzu než tu virtuální. Z online kurzů se mi líbily ankety, protože nás přiměly zúčastnit se.

Mezi aktivity, které jsem si užila nejvíce, řadím určité procházku přírodou, a to nejen z pochopitelných důvodů krásy místa, ale i vztahu, který jsme se procházkou snažili k přírodě navázat. Líbilo se mi, že při procházce byla potvrzena důležitost tohoto spojení, hodně jsem to cítila a zůstalo to ve mně jako živý zážitek.

Assisi je krásné, hodně mě inspirovalo. K pochopení mi hodně pomohl výklad průvodce v bazilice.

Celkově se zdá, že jsem se naučila, že když tvrdě pracujeme, nestává se nic nemožným, že oddanost může být cestou k úspěchu. V tomto bodě pro mě byla nejcennější prohlídka společnosti Marfuga s průvodcem CEO.

Na návštěvě společnosti Marfuga se mi líbilo vše. Možná proto, že miluji olivový olej, ale také se mi líbilo být v závodě, kde se tento olej vyrábí, pak se k tomu kromě zraku, čichu a chuti přidal i zážitek... byl to zážitek všemi smysly a díky tomu to bude nezapomenutelné.

Cítím, že jsem mohla během lekcí více intervenovat, ze začátku jsem si nebyla úplně jistá co smím a co ne, ale obava byla zbytečná, všichni byli velice tolerantní.

Oproti tomu, kdy jsem vyplňovala přihlášku do projektu „Now I know how!“, se moje představa o studiu změnila. Dlouho jsem uvažovala, že se budu věnovat právu, ale teď bych chtěla studovat produkci na FAMU. Takže ekonomické přednášky se mi do budoucna budou určitě moc hodit.

Georgi, 22 let (BG)

Přihlásil jsem se na tento Erasmus Projekt doufajíc, že se zlepší mé podnikatelské schopnosti, ale nemohl jsem tušit, že mi dá tolik dobrých zkušeností. Oba dva zážitkové zájezdy, jak ten v krásné vesničce Lizori, tak ten v Miláně, byly opravdu nezapomenutelné. Měl jsem možnost zažít pravou Itálii skrze její kuchyni, místa kulturního významu a skrze její hudbu. Seznámení se s úspěšnými lidmi s agenturami postavenými na odhodlaných principech, principech detailně probraných během hodin, mi dalo v mé hlavě příležitost posílit význam věty „Tvořit s láskou a vášní!““. Objevil jsem, že kombinace povědomí o kulturním pozadí, získávání znalostí a podnikatelské flexibility, společně s vášní vytvořit něco opravdu inovativního a jedinečného tvoří dokonalý recept na úspěch.

Nicméně honba za pouhým úspěchem, ziskem, by byla zbytečná a mohla by i vést k samotnému neúspěchu. Může se to zdát ironické. Hledejte cestu za úspěchem, ale zároveň pokud je pouhý úspěch a zisk vaším hlavním cílem, neuspějete.

Věřím, že rčení, na které poukazují je pravdivé. Tajnou přísadou opravdu dokonalého receptu je láska.

Valeria, 18 let (IT)

Z dosavadních zkušeností, které jsem díky tomuto projektu, Erasmus+, zažila, mě nejvíce zaujal a přišel nejužitečnější fotografický workshop. Otevřel mi nový svět.

Úžas nad důkazem vlastní a vnitřní reality pro mě dosud neznámé, pocit pochopení nad rámcem mentální představy, kterou jsem o sobě měla před touto zkušeností, možnost objevit se díky tomuto nástroji zblízka, uvědomit si možnosti

využití tohoto nástroje na cestě za lepším poznáním a zlepšením: svět, který mi workshop otevřel, je vědomím velmi důležitého vnitřního světa, který je třeba prozkoumat.

Nabyla jsem na sebevědomí (po této zkušenosti, už během modulu, zřetelně vzrostl můj sklon k socializaci a schopnost začlenit se do skupiny) a doufám, že se budu moci znovu zúčastnit takového workshopu. Spojení mezi těmito aspekty a aspekty jinými vzdělávacími okamžiky je zřejmé. Jako jsou například online lekce o řeči těla a o pracovních pohovorech. Obecně považuji kurz Erasmus+ za kompletní zážitek ze všech úhlů pohledu: kultura, umění, životní styl, zapojení, výměna názorů s jinými mentalitami, lekce, které lze čerpat ze svědectví velkých podnikatelů a ze zázraku malých místních společností, které se staly mezinárodními (znamení toho, že můžete vytvořit velký podnik z místa, kde jste).

Velmi jsem ocenila návštěvy společností (genialita zakladatele společnosti TUUM, umění a elegance vinných sklepů Cantine Lunelli del Carapace, vášně a znalosti načerpané ve výrobnách oleje Marfuga). V těchto příležitostech jsem měla jasnou souvislost s „psychologií služeb“, o které se ve třídě diskutovalo: detaily jako dar TUUM-šperku dívce ze skupiny Erasmus+ vylosované v Assisi nebo ve společnosti Marfuga ochutnávka nabízená jejím CEO (gesta, která bych nikdy nečekala a která by mě v jejich kůži možná nikdy nenapadla udělat, ale toto rozhodně uskutečnilo rozdíl). Z velkého příkladu Made in Italy jsem načerpala ještě silnější touhu (ve srovnání s dobou, kdy jsem byla v raném dospívání), po sobě zanechat stopu díky mým činnostem, v tomto životě, v této civilizaci. Účast na tomto kurzu Erasmus+ je zážitek, který změní váš život: ve vztahu k sobě samému, k ostatním a ke svým projektům.

Pokud jde o první aspekt, existuje vnitřní pokrok, který ve mně v průběhu měsíců pokračoval v rozvíjení podéle dějové linie filmu *Đábel nosí Pradu*. Při výběru přátel, blízkých a romantických vztahů, stejně jako ve vztahu s rodinou, je kritériem, zda celý tento svět, tento doprovod, skutečně pomáhá být více sám sebou nebo ne. Přesvědčila jsem se, že pokud například přítel nebo milenec očekává, že jim budete podobní a v hloubi duše nepřijmou váš růst, pokud upřednostní vaši průměrnost před vaším úspěchem, pak to nejsou pozitivní vztahy.

Existují rady, moralizování, citové vydírání, které vás zneceňují před očima ostatních i vašich. Při výběru toho, koho mít vedle sebe a komu věřit, je třeba vždy používat tento „kompas“. Pořád na to myslím a můj způsob sdílení mého životního projektu s ostatními se změnil.

V tomto ohledu pro mě bylo také velmi užitečné shlednutí filmu o biografii a epickém příběhu Enza Ferrariho: varování, abyste vždy uplatňovali kritického ducha, pokud jde o interpretace postavy, která navrhuje konvenční kulturu. Přímá zkušenost z návštěvy Ferrari stačí k tomu, abychom si uvědomili, že nám často jsou vtlačovány verze, které mají tendenci delegitimizovat, zneceňovat, dávat do špatného světla, znehodnocovat. Důležité však je vracet se ke zdrojům, nenechat se ovlivnit, informovat se a uvažovat sami.

Obecně považuji nástroj kinematografie za užitečný nástroj, k se zapojení, k sebeanalýze, k dostání se k jádru problému: velmi vhodný nástroj, již přijme především mladé lidi přemýšlet a růst.

Co se týče osobního růstu podporovaného Kurzem v souvislosti ke vztahu s druhými, poznání odlišných školských systémů než u nás, jiných mentalit, jiných způsobů přístupu ke světu práce, bylo podnětem k mentální otevřenosti:

jen pomyslete na velkou konkrétnost ukázanou některými neitalskými mladými lidmi ve vývoji jejich podnikatelských plánů; pozitivní podnět pro ty, kteří stejně jako já vždy riskují upadnutí do myšlení v příliš abstraktních termínech.

Velmi jsem ocenila zásah odbornice, která vysvětlila kritéria, kterými se řídit pro lepší organizování osobní finance: díky těmto upomínkám jsem začala získávat pragmatičtější a zodpovědnější způsob organizace života v přítomnosti a perspektivě.

Po absolvování kurzu a maturitních zkouškách jsem se definitivně rozhodla pokračovat ve studiu na vysoké škole zapsáním se na fakultu počítačového inženýrství, která otevírá dobré vyhlídky na zaměstnání, ve Florencii, městě, kde na vás dýchne krása, elegance, umění: nejvhodnější kontext k tomu, abych i nadále pěstovala všechny své ostatní zájmy.

Spojení mezi územím, kulturou a podnikáním je koneckonců jedním ze základních kamenů Made in Italy, které se mi nejvíce zdají patrné díky mnoha zkušenostem prožitým díky tomuto projektu. Škola jako Istituto Marangoni se mohla zrodit pouze na místě, jako je Milán. Stačí se podívat na Duomo: to už je samo o sobě rozeznatelný „brand“ (značka). Přesně tak jak nás v Istituto Marangoni naučili, že by brand měl být.

OBSAH

STRUČNÝ POPIS PROJEKTU	3
PREZENTACE <i>Alessandro Venturini</i>	7
ÚVOD <i>Hana Jungová</i>	11
JAKÉ JSOU ZÁKLADNÍ MYŠLENKY, NA KTERÝCH JE TENTO PROJEKT ZALOŽEN? <i>Cristina Cecconi</i>	15
PODĚKOVÁNÍ <i>Pamela Bernabei</i>	19

MODUL I

PROGRAM	23
12 BODŮ PSYCHOLOGIE SLUŽEB <i>C. Cecconi</i>	27
DŮLEŽITOST KAŽDODENNÍHO ŽIVOTA <i>H. Jungová</i>	41
KRÁSNO A DOBRO <i>Paolo Bianchi</i>	45
KINELOGIE <i>C. Cecconi</i>	51
ĎÁBEL NOSÍ PRADU <i>H. Jungová</i>	57
FOTOGRAFICKÝ AUTOPORTRÉT <i>Barbara Bernabei</i>	61
JAK ÚSPĚŠNĚ VSTOUPIT NA TRH PRÁCE? <i>Forum studentů kurzu</i>	69
TRADICE, INOVACE, PODNIKÁNÍ: OLEJ MARFUGA <i>H. Jungová</i>	79
KULTURA A PODNIKÁNÍ V ASSISI: KLENOTY TUUM <i>H. Jungová</i>	83
VÝROBA A PRODEJ VÍNA UVNITŘ ARCHITEKTONICKÉHO DÍLA: STATEK LUNELLI <i>H. Jungová</i>	87

MODULY II, III, IV

PROGRAM	91
JAK SE STÁT LÍDREM <i>Nelie Gospodinova</i>	95
STARTING FROM SCRATCH: KLÍČOVÉ FAKTORY PŘI ZAČÁTKU OD NULY <i>A. Zoppolato</i>	99
DOBŘÝ CÍL JE SMART! <i>P. Bernabei</i>	109
PŘÍPADOVÁ STUDIE: OD NULY AŽ K ÚSPĚCHU. ALESSANDRO FRACASSI (Zakladatel MutuiOnLine Spa) <i>editor A. Zoppolato</i>	113
PŘÍPADOVÁ STUDIE: Z NULY K ÚSPĚCHU. GUIDO MARTINETTI (Zakladatel Grom Spa – Mura Mura) <i>editor A. Zoppolato</i>	121
PŘÍPADOVÁ STUDIE: HUDBA: OD VÁŠNĚ K PROFESI. ENRICO SAVERIO PAGANO <i>editor A. Zoppolato</i>	127
PŘÍPADOVÁ STUDIE: MOJE PRVNÍ PODNIKATELSKÁ AKTIVITA ZATÍMCO STUDUJI NA GYMNÁZIU. ARIANNA POZZI <i>editor A. Zoppolato</i>	131
PRACOVNÍ POHOVOR <i>P. Bernabei</i>	135
PRACOVNÍ POHOVOR: JEŠTĚ JEDNA RADA <i>H. Jungová</i>	163

MODUL V

PROGRAM	169
ITALSKÉ ŠKOLY VYNIKAJÍCÍ KVALITY: BUSINESS SCHOOL SPOLEČNOSTI LUISS <i>A. Zoppolato</i>	171

LÉPE UTRÁCET, VÍCE ŠETŘIT: OSOBNÍ A RODINNÝ ROZPOČET A ŘÍZENÍ DLUHŮ. FINANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ <i>Vania Franceschelli</i>	179
ITALSKÉ ŠKOLY VYNIKAJÍCÍ KVALITY: ISTITUTO MARANGONI (MÓDA A DESIGN) <i>A. Zoppolato</i>	201
PŘÍPADOVÁ STUDIE: “TO KRÁSNÉ A DOBŘE VYROBENÉ”. MANUFAKTURA AURORA. CESARE VERONA <i>editor P. Bernabei</i>	207
FERRARI! <i>H. Jungová</i>	213
PŘÍPADOVÁ STUDIE: VITO LOMELE (JOBRAPIDO, FISCO ZEN) <i>editor A. Zoppolato</i>	217
PŘÍPADOVÁ STUDIE: NOW I KNOW HOW! <i>Adriana Ullah</i>	225
MADE IN ITALY: MILÁN, IKONA VÝJIMEČNOSTI A ITALSKÉHO STYLU <i>A. Zoppolato</i>	229
OBTÍŽNÉ TYPY <i>P. Bernabei</i>	237
JAK NAPSAT ŽIVOTOPIS <i>H. Jungová</i>	245
TŘI BODY PRO VSTUP DO SVĚTA PRÁCE <i>P. Bernabei</i>	253
SEBEPOZNÁNÍ <i>P. Bernabei</i>	259
SLOVO STUDENTŮM „NOW I KNOW HOW!“	267
OBSAH	289

