

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Pedagogická fakulta**  
**Centrum školského managementu**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Narativní management ve školství**  
Narrative management in education

Pavla Adamcová

**Vedoucí práce:** *PhDr. Jan Voda, Ph.D.*  
**Studijní program:** Specializace v pedagogice  
**Studijní obor:** Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Narativní management ve školství*“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování *PhDr. Janu Vodovi, Ph.D.* za jeho cenné rady, inspiraci, trpělivost a vstřícnost při vedení mé práce.

## **ANOTACE:**

Práce je zaměřena na zjišťování forem a způsobů využívání příběhů v rámci vedení lidí v praxi manažerů v podnikové praxi a jejím cílem je vyhledání obdobných příběhů z prostředí školství a jejich zpracování v provázanosti na teorii.

Teoretická část na základě studia odborné literatury vysvětluje a objasňuje pojem narativní management, zabývá se různými typy a náležitostmi příběhů. Uvádí jejich rozdělení z hlediska účelu a smyslu, které mají v rámci managementu, především v oblasti vedení lidí splnit a zabývá se možnostmi následného využití v podnikové praxi.

Praktická část obsahuje vlastní příběhy z prostředí školství, získané formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky škol, jejich analýzu, porovnání a vyhodnocení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Narativní management, příběhy, typologie příběhů, tacitní znalosti, ovlivňování, transformace, podniková praxe, školské prostředí

## **ANNOTATION:**

This bachelor thesis is focused on searching for ways of the use of stories in the context of leadership in practice of managers in corporate practice. It aims to find similar stories from the school environment and their subsequent processing in the connection with theory.

Based on the study of literature, the theoretical part explains and clarifies the concept of narrative management. It deals with different types and conditions of stories, their classifying in terms of purpose and meaning, which the stories should meet within management and especially leadership. It also deals with the possibility of subsequent use in corporate practice.

The practical part contains stories from the school environment, their analysis, comparison and evaluation. These stories were obtained by semistructured interviews with executives of schools.

## **KEYWORDS:**

Narrative management, stories, stories typology, tacit knowledge, influence, transformation, business practices, school environment, influencing



## OBSAH:

<b>I. ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>II. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1. NARATIVNÍ MANAGEMENT A SOUVISEJÍCÍ POJMY</b> .....	<b>10</b>
1.1 <i>Vymezení pojmů narativní management a tacitní znalosti</i> .....	10
1.2 <i>Přenos tacitních znalostí</i> .....	10
1.3 <i>Sdílení tacitních znalostí</i> .....	11
<b>2. PŘÍBĚHY A JEJICH NÁLEŽITOSTI</b> .....	<b>12</b>
2.1 <i>Příběhy všude kolem nás</i> .....	12
2.2 <i>Předpoklady úspěšného příběhu</i> .....	13
2.3 <i>Struktura příběhu</i> .....	13
<b>3. PODOBY PŘÍBĚHŮ</b> .....	<b>17</b>
3.1 <i>Formy a podoby příběhů</i> .....	17
3.2 <i>Pozitivní příběh</i> .....	17
3.3 <i>Negativní příběh</i> .....	17
3.4 <i>Transformační příběh</i> .....	18
3.5 <i>Antipříběh</i> .....	18
3.6 <i>Ontologický příběh</i> .....	18
3.7 <i>Meta – příběhy</i> .....	19
3.8 <i>Lidové příběhy</i> .....	19
3.9 <i>Stabilní příběhy</i> .....	19
3.10 <i>Progresivní a regresivní příběh</i> .....	19
3.11 <i>Další možné klasifikace příběhů</i> .....	20
3.12 <i>Vliv fám, klepů a drbů na život organizace</i> .....	20
<b>4. MANAŽERSKÉ PŘÍBĚHY</b> .....	<b>22</b>
4.1 <i>Příběhy o vizi, cíli, hodnotách aneb o všem, v co věřím a co přijímám</i> .....	22
4.2 <i>Příběhy o důvěře a vztahu</i> .....	23
4.3 <i>Příběhy o odpovědnosti</i> .....	23
4.4 <i>Příběhy o empatii</i> .....	23
4.5 <i>Příběhy myšlení a rozhodování</i> .....	24
4.6 <i>Příběhy o moci</i> .....	24
4.7 <i>Příběhy o vedení a vůdcovství</i> .....	26
4.8 <i>Příběhy změny</i> .....	26
<b>III. EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5. ÚVOD DO PROBLEMATIKY</b> .....	<b>31</b>
5.1 <i>Příběh první</i> .....	33
5.2 <i>Příběh druhý</i> .....	36
5.3 <i>Příběh třetí</i> .....	40
5.4 <i>Příběh čtvrtý</i> .....	43
5.5 <i>Příběh pátý</i> .....	47

5.6	<i>Příběh šestý</i> .....	49
<b>6.</b>	<b>VYHODNOCENÍ PŘÍBĚHŮ</b> .....	<b>52</b>
6.1	<i>Vyhodnocení souboru příběhů z prostředí školství</i> .....	52
6.2	<i>Srovnání z hlediska náležitostí příběhu</i> .....	54
6.3	<i>Srovnání z hlediska naplnění základních předpokladů úspěšného příběhu</i> .....	55
<b>IV.</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>8.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ</b> .....	<b>58</b>
<b>9.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>59</b>
9.1	<i>Příloha 1 - Jak pěstovat neobyčejné květy na obyčejné zahradě</i> .....	59
9.2	<i>Příloha 2 - Lektorův problém</i> .....	60



## I. ÚVOD

Přístupů k managementu vedení organizace je mnoho, stejně tak jako je známo mnoho způsobů vedení lidí.

Cílem této práce je vymezení pojmu narativní management a jeho přenesení do kontextu řízení školství vyhledáním příběhů ze školního prostředí, jejich následným zpracováním, analýzou, kategorizací a komparací s příběhy používanými v podnikové praxi.

Narativní management, tedy management využívající příběhů a jejich poselství jako moderního přístupu k vedení lidí, je vymezen v teoretické části. Ruku v ruce s ním korespondují další související pojmy jako příběh, jeho náležitosti, struktura, poselství a cíle. Příběhů je mnoho, stejně tak jako jejich typů. Dělí se podle svého charakteru, podle zaměření, podle toho, na jakou cílovou skupinu mají zapůsobit a co je jejich hlavním posláním, které chtějí předat. Příběhy využívají školitelé a lektori při svých seminářích, přednáškách a prezentacích, aby naučili (nejen) manažery, jak s nimi správně pracovat. Stejně tak je pak využívají vedoucí pracovníci v podnikové a firemní praxi při vedení svých zaměstnanců, především pak při předávání tacitních znalostí a inicializace změny.

Obdobně je tomu i ve školách a školských zařízeních. Soubor příběhů ze školního prostředí, který vznikl pomocí polostrukturovaných rozhovorů, je zpracován ve výzkumné části této bakalářské práce a uvádí způsoby využití v tomto specifickém prostředí.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Narativní management a související pojmy

#### 1.1 Vymezení pojmů narativní management a tacitní znalosti

Narativní management je způsob řízení organizace, především tedy řízení lidských zdrojů, za pomoci příběhů. Forma příběhů je využívána mimo jiné pro přenos tacitních znalostí, které jsou jinými způsoby téměř nepřenositelné. Jak uvádí ve své knize Mládková: „*Tacitní znalost je hluboce zakořeněna v činnostech, postupech, rutinách, angažovanosti, nápadech, hodnotách a emocích. Proto existují činnosti, pozorování a hodnocení, která používáme spontánně, aniž bychom předtím, než je použijeme, o nich přemýšleli, obvykle vůbec nevíme, že jsme se tyto věci naučili, prostě je děláme, v některých případech jsme někdy v dřívější době určitou činnost dělali uvědoměle, v některých případech ne.*“<sup>1</sup> Tacitní znalosti, tedy ty znalosti, které na rozdíl od znalostí explicitních nemůžeme předat jednoznačnou informací, můžeme „uchopit“ právě pomocí příběhů.

#### 1.2 Přenos tacitních znalostí

Pro přenos explicitních znalostí lze využít některého z formálních způsobů jako např. návodu, instruktážního videa, notového záznamu apod. Tacitní znalosti oproti tomu tímto způsobem předat nelze – je to osobní schopnost každého jednotlivce, vázaná na jeho konkrétní prožitky, zkušenosti, způsoby myšlení, osobnostní předpoklady a další aspekty související s oním konkrétním jedincem. Poměr tacitních a explicitních znalostí je v literatuře<sup>2</sup> uváděn okolo 90:10 ve prospěch znalostí tacitních, stejně jako jednoduchý příklad jejich vzájemné propojenosti<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*.,s.15, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

<sup>2</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

<sup>3</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*.,s.15, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

*„Učíme-li dítě jezdit na kole, vysvětlíme mu nejprve jak si správně sednout, jak držet řídítka, jak položit nohy na pedály a šlapat a jak držet rovnováhu. Pomocí řeči a příkladu mu předáváme svou explicitní znalost. Pak ho necháme jízdu si vyzkoušet, držíme ho při tom, aby nespadlo, protože ve většině případů mají ti, kdo ještě nikdy nejezdili na kole, problémy s udržením rovnováhy. Tato znalost je z velké části tacitní, těžko se ji můžeme naučit jinak než při vlastní činnosti. Proto také dělá nejvíce problémů. Podle toho, jak je žák šikovný a jaké má tělesné předpoklady, je toto období učení krátké nebo dlouhé. Ve chvíli, kdy se dítě rozjede poprvé samo, se dostala ke slovu i tacitní znalost a zkombinovala se znalostí explicitní. Tímto způsobem postupují i lidé, kteří se naučí jezdit na kole sami, aniž by jim to někdo vysvětloval. Explicitní složka znalosti bývá v takovém případě založena na přímém pozorování.“*

### **1.3 Sdílení tacitních znalostí**

Vzhledem k tomu, že každý další člověk bude tedy i sdílené tacitní znalosti ve své mysli vstřebávat, ukládat a transformovat „po svém“, dá se říct, že tacitní znalosti nelze přenášet stoprocentně. Přesto je jejich sdílení velice důležité jak pro jedince, tak pro organizaci a důležitým úkolem pro manažery je vytvářet co nejpodněnější prostředí pro jejich sdílení, jehož nástrojem se stává právě příběh.

## **2. Příběhy a jejich náležitosti**

### **2.1 Příběhy všude kolem nás**

Příběhy jsou všude kolem nás a při správném využití mají veliký potenciál ovlivňovat přítomnost i budoucnost jednotlivce i organizace. Při volbě vhodného typu příběhu je vždy třeba vycházet z konkrétní situace, ze složení skupiny lidí, které chceme příběh přednést, a z cíle, kterého chceme dosáhnout.

Chce-li například manažer povzbudit pracovníka k větší iniciativě a připravit ho na změnu, využije příběh, v němž popíše, jak obdobná situace proběhla v minulosti či jak byla zvládnuta v jiné organizaci a umožní posluchačům představit si, jak by mohla probíhat v jejich situaci.

Je-li jeho cílem přiblížení se zaměstnancům ve stylu „Kdo jsem“, tedy vysvětlení, kým ve skutečnosti je a co chce, použije příběh o svých hodnotách a zásadách.

Opět jiné aspekty příběhu použije, bude-li jeho cílem například prosazování spolupráce, přenos hodnot či vlastní sdílení znalostí.....

Manažeři příběhy vyhledávají, rozšiřují, upravují dle situace a používají též k mnoha dalším účelům, jako např. k ulehčení komunikace, při školení a tréninku nových dovedností, pro růst a vývoj jedince, k vysvětlení významu nové technologie.

## 2.2 Předpoklady úspěšného příběhu

Má-li být příběh úspěšný, musí naplňovat - dle Mládkové<sup>4</sup> - **tři základní předpoklady:**

- **vytvořit společný základ mezi vypravěčem a posluchačem či posluchači, tedy pojmenovat v příběhu něco, co je společné oběma stranám** – osoba, situace, zkušenost a vytvořit tím společnou vazbu
- **obsahovat cizí prvek** – v příběhu je třeba zaujmout posluchače a získat jeho pozornost, nejlépe tedy vnést moment překvapení, něco neočekávaného – jiný vývoj situace, než se předpokládá
- **být srozumitelný** – obsahovat myšlenku, ať už je to informace, názor, nebo návrh – příběh nemusí být nutně pravdivý, ale musí být reálný

## 2.3 Struktura příběhu

Struktura příběhu je závislá na účelu toho, co jím chceme sdělit. Jedná-li se o vyprávění o důležitém jednání osob ukotvené v určitém časovém rámci, měl by příběh obsahovat čtyři aspekty:

- **sdělení** - vypravěč má myšlenku, jejíž sdělení stojí za to, aby se ji dozvěděli i ostatní. Zde je velmi důležitý odhad, co je pro posluchače důležité či zajímavé a co ne.
- **vyprávění** – předání vlastního příběhu, které je přímo závislé na schopnosti vypravěče zaujmout své posluchače
- **protagonista** – má určité zvyky, charakter, hodnoty a to vše předurčuje jeho chování
- **činnost protagonisty** – tedy to, co se s ním v příběhu odehrává

---

<sup>4</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

Následná struktura příběhu za předpokladu dodržení uvedených aspektů by měla ideálně probíhat v následujících krocích:

- **stručný úvod** - vysvětlení, o co v příběhu jde, uvedení posluchačů do situace
- **stručný nástin příběhu** – nenásilné vysvětlení důsledků problému pomocí příběhu
- **rozšíření příběhu** - odkrytí vazeb příběhu a vztahů
- **důsledky a poučení** – nenásilně objasňuje vazbu k vlastnímu problému

Mládková ve své knize dále zdůrazňuje důležitost vysvětlení souvislostí použitého příběhu s problémem, který se aktuálně v organizaci řeší. Jedním z mnoha uváděných příkladů je příběh o znalostním pracovníkovi, na němž můžeme dobře vyzorovat návaznost jednotlivých kroků v rámci struktury příběhu:

### **Příběh o znalostním pracovníkovi:**

#### ***1. Stručný úvod – o co jde, úvod do situace***<sup>5</sup>

*Farmaceutická firma (nebudu ji jmenovat) používala k výrobě svých produktů a subproduktů jednu výrobní linku. Čas od času bylo třeba vyrobit důležitý subprodukt. Servisní četa v tomto případě vždy provedla přepojení dvou jinak oddělených trubíc a nastavila pomocí kohoutů odpovídající průměr jejich vývodů do sběrné nádoby. Subprodukt vznikal tak, že jeho komponenty stékaly do sběrné nádoby, kde se mísily. Jakost produktu závisela na poměru komponent a byl za ni zodpovědný hlavní laborant. Ten vždy zkontroloval propojení trubíc, vzal vzorek subproduktu, provedl analýzu, prozkoumal, zda subprodukt odpovídá jakostním parametrům, tj. zda splňuje povolené odchylky, a dal povolení k výrobě. Pracovníci servisní čety neprováděli tuto úpravu rádi. Nastavení průměru vývodů nebylo jednoduché a i malá chyba či odchylka znamenala velkou změnu parametrů subproduktu. Naštěstí ve firmě pracoval pan Jan. Na rozdíl od pracovníků servisní čety mu nastavení průměrů nedělalo žádný problém. Několika přesnými pohyby otočil kohouty a linka byla připravená. Pan Jan byl důchodce a ve firmě trávil skoro veškerý svůj čas. V případě potřeby nebyl problém ho najít. Své služby poskytoval rád a jako odměna mu stačilo pár vřelých slov. Spolupráce pana Jana a pracovníků servisní čety proto probíhala naprosto hladce a časem se stala natolik přirozenou, že laboranti žádali o úpravu linky rovnou pana Jana.*

<sup>5</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*, s.52, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

Tento úvod je poměrně obsáhlý, ale je důležitý pro nastínění problému a uvedení do situace. Seznamuje posluchače se vším, co je podstatné pro další vývoj příběhu.

## **2. Stručně nastíníme příběh, poskytujeme důkazy a hovoříme o důsledcích<sup>6</sup>**

*V lednu si pan Jan zlomil nohu a servisní četa nezbylo nic jiného, než se ujmout neoblíbeného úkolu. Seřizování linky skončilo po pěti pokusech tím, že šéf servisní čety vzal auto a jel se zeptat pana Jana, co má dělat. Pan Jan se velice divil, že četa má problém linku nastavit. Jeho rada byla jednoduchá – jeden kohout třikrát doprava, druhý dvakrát doleva. Nic víc. Pro jistotu ještě namaloval obrázek.*

Zde již můžeme velmi dobře pozorovat problém s přenosem tacitních znalostí. Pan Jan se dle slov příběhu velmi divil, že má četa problém s nastavením. Pro něj šlo o velmi jednoduchý, až triviální úkon a velice rád se podělil o jeho řešení. Nicméně, jak uvádí další část, výsledek nebyl takový, jaký pan Jan očekával.

## **3. Rozšířte příběh, abychom dosáhli co nejširšího obrazu<sup>7</sup>**

*Praktická realizace rady pana Jana sice servisní četu přiblížila ke kýženému výsledku, ale bylo třeba mnoha dalších pokusů, než byl hlavní laborant ochoten akceptovat jakostní parametry a dovolil zahájit výrobu. Bylo také rozhodnuto, že jakmile se pan Jan vrátí do práce, ukáže servisní četě, jak a co dělá, aby se podobná situace neopakovala.*

*Pan Jan se ujal demonstrace velmi ochotně. Před užaslými servisními pracovníky otočil jedním kohoutem třikrát doprava a druhým dvakrát doleva. Parametry subproduktu byly vynikající. Potom vrátil kohouty do výchozí pozice a vyzval své kolegy, aby mu předvedli, v čem vidí problém.*

---

<sup>6 7</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*, s.53, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

Tato část příběhu je ještě výrazněji zaměřena na tacitní znalosti a jejich obtížnou přenositelnost. Tedy na to, že když dva dělají totéž, nemusí to být totéž, k čemuž se dostáváme v poslední fázi příběhu:

**4. Hovoříme o důsledcích, mělo by být jasné poučení (nesmíme jej ale říci přímo), nenásilně objasňujeme vazbu k našemu problému<sup>8</sup>**

*Servisní pracovník otočil jedním kohoutem třikrát doprava a druhým dvakrát doleva. „No vidíš,“ pochválil ho pan Jan. Hlavní laborant provedl analýzu subproduktu a zjistil, že ho nelze použít...*

Zde je velká pravděpodobnost zaujetí posluchačů, protože téměř každému se v životě stalo, že za stejných podmínek a za pocitu stejného či většího vynaloženého úsilí se mu práce nedařila stejně jako někomu jinému, že nemohl vyřešit stejný problém či jinou obdobnou situaci. Budou se zajímat o řešení, o možnost napravení vlastní chyby, poučení se..... A právě nyní nastává ten správný okamžik o převedení problému na vlastní situaci a hledání jejího řešení.

---

<sup>8</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*, s.52, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108



### **3. Podoby příběhů**

#### **3.1 Formy a podoby příběhů**

Příběh může mít podobu ústního vyprávění nebo podobu písemnou (či jinak zaznamenanou). Obě varianty mají svá nesporná plus – příběh zaznamenaný písemně, případně jinou formou (video, animace, prezentace apod.) je pevně daný, již ukotvený v určitém čase a prostoru, tedy více méně neměnný, což jeho příjemci umožňuje se k němu opakovaně vracet, přehodnocovat, nazírat z různých úhlů pohledu a podobně. Oproti tomu příběh vyprávěný má možnosti pružných reakcí na skupinu, na atmosféru, na situaci, vypravěč může použít výrazných prvků jako mimiku, práci s hlasem, s emocemi, dává mu svým způsobem přednesu jedinečnost.

#### **3.2 Pozitivní příběh**

Pozitivní příběh je příběh o vítězství, výhrách a splněných přáních, tedy příběh, který má šťastný konec, inspiruje právě svou pozitivní motivací – snažit se hledat obdobný způsob řešení, pohlédnout na podobnost situace a přenést na vlastní situaci, říci si – když to dokázali jiní, dokážeme totéž...

#### **3.3 Negativní příběh**

Negativní příběhy jsou příběhy o prohře, nebezpečích a vyřešených i nevyřešených problémech. Oproti pozitivním příběhům mohou být brány jako varování před neuváženými kroky, před zlehčováním situace, před neochotou k jejímu řešení, před odporem ke změně – může např. nastínit obdobnou situaci osoby či organizace, která nedopadla dobře.

### **3.4 Transformační příběh**

Transformační příběh je takový příběh, který intenzivně pomáhá předávat tacitní znalosti mezi dvěma lidmi i mezi velkou skupinou lidí. Jeho úkolem je překonat přirozené bariéry v myslích účastníků a pomoci vytvořit příznivé prostředí pro přenos a sdílení těchto znalostí. Důležitým aspektem je najít co nejvíce společného mezi vypravěčem a posluchačem, ať již se jedná o názor, zkušenost, shodný postoj k určité věci či třeba společný úkol, pro jehož naplnění je sdílení tacitních zkušeností stěžejní.

Transformační příběh se dle Stevena Denninga nazývá též odrazovým a v praxi umožňuje změnit to, jak lidé či organizace budou chápat realitu.

### **3.5 Antipříběh**

Antipříběh vzniká jako reakce na příběh, který chce negovat nebo popřít, nepodporuje tedy původní verzi příběhu, ale právě naopak. Jedná se například o rozdílnou zkušenost s nějakým člověkem či situací – zatímco jeden z účastníků má pozitivní zkušenost, druhý může mít naprosto jinou, negativní zkušenost – k jednomu ze zaměstnanců se manažer zachoval v krizové situaci (nemoc, rodinné problémy) velice vstřícně a lidsky, na druhého ve stejné situaci nebral žádné ohledy.

Antipříběh též může vznikat jako určitá obrana na původní negativní či cynický příběh, který není v organizaci dobře přijat. Původní příběh a antipříběh mohou nějakou dobu existovat „vedle sebe“ a ve výsledku se může stát vítězným jeden z nich, anebo může vzniknout příběh nový, vytvořený kombinací původních příběhů.

### **3.6 Ontologický příběh**

Ontologické příběhy jsou ty příběhy, podle nichž si lidé definují svou identitu a postavení ve společnosti. Typickými ontologickými příběhy jsou takové, které obsahují rozdíly mezi pohlavími – ženy vaří, perou, uklízí; muži opravují auta.

### **3.7 Meta – příběhy**

Meta – příběhy jsou velmi silné příběhy, které jsou založené na hodnotách pracovníků a zásadně ovlivňují a spoluvytvářejí kulturu organizace. Takovéto příběhy určují, co je považováno za normální a akceptovatelné a co ne. Jsou to tzv. „modely pravdy“, které regulují, co se smí a nesmí. Jisté všeobecné nebezpečí příběhů tkví v tom, že lidé mohou stejně tak dobře akceptovat příběh pravdivý jako nepravdivý. Je-li však - právě v případě met-příběhů - silně uznávanou hodnotou organizace, neobstojí proti němu nikdo se sebelepšími a rozumnými argumenty, a tak se mohou paradoxně stát brzdou při zavádění změn či nových nápadů.

### **3.8 Lidové příběhy**

Lidové příběhy vždy charakterizují určitý národ nebo jeho část, jsou součástí národní kultury. Obvykle pojednávají o vztahu mezi příčinou a následkem, dobrem a zlem, liší se kulturu od kultury.

### **3.9 Stabilní příběhy**

Stabilita příběhu se vztahuje na jeho protagonistu – v tomto typu příběhu se snaží projít příběhem a nezměnit se, na začátku i na konci být stejný, se stejnými povahovými rysy a vlastnostmi.

### **3.10 Progresivní a regresivní příběh**

Stejně jako příběh stabilní jsou tyto příběhy svázány s vývojem protagonisty – v progresivním příběhu se vyvíjí dobrým směrem, v regresivním jde o změnu k horšímu.

### **3.11 Další možné klasifikace příběhů**

- Zdůvodnění - popis situace
- Pojmové příběhy – vědecké teorie
- Historiky a pohádky – různé pravdivé, legendární či fiktivní události
- Záznamy – chronologický popis faktů a událostí
- Zprávy – nové informace
- Hlášení - pravidelné informace
- Fámy – obecné řeči, které nejsou založené na znalosti, neověřená hlášení
- Klep – něco, co vypravěč slyšel, ovšem neví, zda je informace pravdivá
- Drb – neověřená zpráva o osobních věcech jiných lidí
- Vtip – legrační anekdota
- Bajky – fiktivní příběhy s morálním poučením
- Podobenství – krátké jednoduché příběhy o známých událostech, z nichž lze vyvodit morální nebo náboženskou lekci
- Mýty – tradiční příběhy neznámých autorů, inspirující příběhy popisující výsledky fyzické a mentální aktivity člověka, často také popisují hrdinské činy bohů a hrdinů

### **3.12 Vliv fám, klepů a drbů na život organizace**

Fámy, klepy a drby jsou způsoby sdílení informací, které se nevyhnou snad žádné organizaci. Z jejich výše uvedené klasifikace je patrné, že jde většinou o nepotvrzené informace, obecné řeči, které se nikterak nemusí zakládat na pravdě. Přesto - vypuštěné do kolektivu - mohou zásadně ovlivňovat atmosféru a postoje v organizaci. Míra jejich četnosti a forma přenosu záleží především na konkrétních jedincích, jejich schopnosti vyhodnocení situace, potřeby tohoto druhu sdílení a v neposlední řadě jistě i na jejich inteligenci a způsobu podání.

Obrana před těmito způsoby komunikace není vůbec jednoduchá, zvláště se zažitým rčením „Na každém šprochu je pravdy trochu“ bývá mnohdy obtížné situaci ustát tak, aby nebyla ke škodě jedinci i organizaci. Přílišné vehementní popírání vyřčeného

většinou ostatní spíše utvrdí o pravdivosti původní informací, nevyjádření se k situaci může mít ovšem naprosto stejný efekt.

Záleží na konkrétní dané situaci a také na důležitosti informace, která se organizací nese, ale je-li to možné, může ten, jehož se klep či drb týká, eliminovat následné škody tím, že přijde s vlastním přiměřeným příběhem, nejlépe natolik včas, než jej „vypustí“ někdo jiný. Přiznat se k chybě, něčemu nepovedenému či trapné situaci, umět lehce shodit sám sebe, zvláště v případě, kdy se dá předpokládat, že informace nezůstane soukromou záležitostí jedince, podat příběh vlastními slovy ve vhodně zvolené formě, může vypravěči přinést uznání a zvýšit kredit v očích ostatních, o čemž svědčí např. i tento příběh z literatury<sup>9</sup>:

*„Manažerka dlouho marně bojovala se svými podřízenými v otázce nářadí. Firma nakoupila drahé, moderní sady, které pracovníci neustále „ztráceli“. Sankce a postihy nefungovaly. Manažerka jednou při „přepadovce“ na staveništi našla bezprizorní soupravu. Vzala ji, ostentativně vystavila ve své kanceláři a už se těšila, jak si pro ni viník přijde a jak ho demonstrativně přede všemi potrestá. Bohužel, místo kajícího se pracovníka se dostavila policie. Ukázalo se, že nářadí patří jiné firmě pracující ve stejné lokalitě. Manažerka snažící se zamezit krádežím, sama ukradla nářadí někomu jinému. Každý si jistě dovede představit, jaká chuťovka by tohle byla pro zaměstnance. Za policií se ještě ani nezavřely dveře a příběh už si razil svou cestu organizací. Vypravěč – hlavní vinice sama. Fámy a drby se nekonaly. Kredibilita a neformální autorita manažerky raketově vzrostla a pracovníci dokonce přestali nářadí krást. No uznejte, když šéfové na těch šroubovácích záleží tolik, že je dokonce sama krade jiným firmám, tak je snad lepší jí vyhovět.“*

---

<sup>9</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit.*,s.45, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

## 4. Manažerské příběhy

Jak je již uvedeno v předešlém textu, různé typy příběhů jsou vypravěčem voleny podle toho, co je jejich úkolem sdělit či ovlivnit a k jaké skupině posluchačů mají promluvit. Hroník nám ve své knize<sup>10</sup> předkládá další rozdělení příběhů určené pro potřeby manažerů do následujících kategorií:

### 4.1 Příběhy o vizi, cíli, hodnotách aneb o všem, v co věřím a co přijímám

Tyto příběhy nám pomáhají najít způsoby, jak nejlépe předávat a interpretovat zaměstnancům vize, představy, hodnoty a cíle organizace. Jak je učít hledat to důležité a podstatné pro jakoukoliv činnost, jak si najít smysl toho, čemu věřit, jak se nevzdávat svých snů a jak zároveň přijímat životní i pracovní skutečnosti.

Z příběhu s názvem **O cíli**<sup>11</sup> můžeme načerpat inspiraci pro to, jak je důležité naučit zaměstnance stanovení si správného cíle či jeho přijetí za své.

#### O cíli

Mistr lukostřelecké školy byl uznávanou osobností a jako Mistra jej oslovovalo nejen několik málo žáků, které si vzal. Čas od času se s některým z nich účastnil soutěže, na kterou je pozval sám král. Na jedné takové soutěži se jeho žák všemi deseti šípy střelil přímo do středu. To nikdo nedokázal. Přítomní propukli v nadšení. Ještě nic takového neviděli. Gratulace se jen hrnuly. Král si pozval lučištníka do své lóže, aby mu předal věnec pro vítěze. I Mistrovi skládali pocty, ale ten se tvářil jako by se nic zvláštního nestalo a stál stranou oslav. Žáka mrzelo, že Mistr nemá radost z jeho velkého úspěchu a že se nepřipojil ke gratulantům. Vždyť to byl jeho nejšťastnější den v životě. Ani nevěděl, že o tolik převyšuje druhé. Při cestě zpět to žáku nedalo a optal se, proč se tak chová. Mistr mu odpověděl: „Musíš se ještě učit, že terč není cíl.“

<sup>10</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.

<sup>11</sup>HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*,str.32, Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.

## 4.2 Příběhy o důvěře a vztahu

V těchto příbězích je předávána informace, že mezi základní kameny budování vztahu patří zájem, respekt (úcta) a řešení. Chybí-li jeden z uvedených aspektů, nedochází ke kýžené rovnováze a důvěra či vztah nestojí na dostatečně pevných základech. Též v sobě nesou poselství důležitosti úcty sám k sobě kvůli sobě samým i proto, aby si nás mohli vážit ostatní.

## 4.3 Příběhy o odpovědnosti

Pomocí těchto vyprávění manažeři vedou své lidi k odpovědnosti za svoje činy a konání, vedou je k poznání, že jsou věci, které za ně žádný nadřízený nevyřeší a které jsou zcela v jejich kompetenci. Manažery samotné vedou k tomu, že nejsou a nemohou být zodpovědní za vše, že musí zodpovědnost jiných nechat na nich samotných.

## 4.4 Příběhy o empatii

Tyto příběhy nás navádějí k tomu, abychom se na věci ne dívali pouze ze svých úhlů pohledu, ale snažili se o pohled z pozice druhého. Díky tomu můžeme objevit mnoho, co by se v naší hlavě nezrodilo, protože právě náš úhel pohledu nás k tomu nenavádí. Zároveň ovšem varují, že z hlediska manažera je nutné zachovat si i svůj přístup – nikdy není možné vyhovět všem a manažer má sice umět naslouchat jiným, ale on sám musí být nakonec tím, kdo vybere tu správnou cestu.

Podobnou myšlenku uvádí též Templar v kapitole s názvem Pochopte role druhých: „*Problém je, že neučíme své zaměstnance vidět širší kontext. V tomto případě se širší kontext týká toho, co druzí dělají, jejich různých odborných dovedností a vzájemné souvislosti práce zaměstnanců.*“<sup>12</sup>. Nevidí-li zaměstnanci věci v širších souvislostech, je pak pro ně těžké podívat se na věc ze strany někoho jiného. Stejně pravidlo platí i pro manažery, kteří by měli mít přehled o práci svých podřízených, aby mohli na situaci

---

<sup>12</sup> TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera.*, str. 83, 2. vyd. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Praha: Grada, 2012, 244 s. ISBN 978-80-247-4176-5.

pohlédnout jejich úhlem pohledu. Nicméně není třeba, aby tuto práci uměli stejně dobře jako jejich podřízení – proto je přeci mají a za to je platí. Zvláště v případech, kdyby byli přesvědčeni (byť oprávněně), že práci umějí vykonávat lépe než jejich zaměstnanci, a začali by tak skutečně činit, tedy v podstatě pracovat za ně, dostali by se velmi rychle do situace, kdy by: 1. zaměstnávali a platili lidi, kteří by svou práci nevykonávali; 2. jejich vlastní manažerská práce by stála. A tato situace jistě není cesta správným směrem.

#### **4.5 Příběhy myšlení a rozhodování**

Smyslem těchto příběhů je iniciovat nový směr v myšlení. Říkají nám, že i ve zdánlivě bezvýhodné situaci většinou lze najít nějaké řešení, jen je někdy potřeba hledat a zohledňovat nové aspekty a úhly pohledu. Dívat se trochu „za roh“, případně stejně jako hráči strategických her předvídat nejméně dva až tři tahy dopředu a tím zároveň předvídat i tahy spoluhráče. A rozhodovat na základě těchto nových myšlenek o dalším postupu.

#### **4.6 Příběhy o moci**

*„Moc můžeme vnímat buď jako určité privilegium, které patří k naší funkci či pozici, nebo jako závazek, který vyplývá z naší funkce.“<sup>13</sup>*

Uvedená Hroníkova citace nám říká, že na moc lze nahlédnout ze dvou úhlů pohledu. Moc jako privilegium bývá často uplatňována jako „moc nad někým nebo nad něčím“ a potlačuje vnímání zodpovědnosti. „Mocný“ sám sebe považuje za majitele těch nejideálnějších vlastností, stále rostoucích až nevídaných schopností, prozřetelnosti a vlastní neomylnosti. Chybí zde pokora a tento druh moci vytváří strach a četná omezení, obsah zpětné vazby je deformován a odtržen od reality. Jako příklad je možno zmínit pokušení moci z politiky.

---

<sup>13</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy.*, s. 71 Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.



Oproti tomu moc jako závazek bývá v podobě zmocnění či pověření k něčemu, její součástí je zodpovědnost a fungující zpětná vazba. Takovýto postoj k moci vytváří volný prostor pro seberealizaci druhých ruku v ruce s pocitem bezpečí.

Jako dobrý příklad postoje k moci postavené na aroganci z pozice funkce vůči všem níže postaveným může sloužit příběh z knihy od stejného autora<sup>14</sup>:

### ***Kdo s koho***

*Plně vyzbrojená námořní loď plula již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Začalo se šerit. Viditelnost byla špatná a nad vlnami se převalovaly mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti. Brzy po setmění hlídka pozorovatele hlásila: „Světlo na pravoboku.“ „Stojí nebo se pohybuje dozadu?“ vykřikl kapitán. Hlídka odpověděla: „Stojí, kapitáne,“ „což znamenalo, že hrozí srážka s jinou lodí. Kapitán pak nařídil: „Signalizujte: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurz o 20 stupňů.“ Zpátky přišel signál: „Doporučuji vám změnit kurz o 20 stupňů.“ Náš kapitán řekl: „Signalizujte,“ důrazně artikuloval, „jsem kapitán, změňte kurz o 20 stupňů.“ Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurz o 20 stupňů.“ Kapitán byl rozezlen. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď, změňte kurz o 20 stupňů.“ Zpět přišla odpověď: „Jsem maják.“ Změnili jsme kurz.....*

---

<sup>14</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy.*, s. 88, Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.

## 4.7 Příběhy o vedení a vůdcovství

*„V suoivsoltsi s vzýukemm na Cmabridge Uinervtisy vlšyo njaveo, že nzeáelží na pořadí pímesna na srpváénm mstíě. Jdeiná dleuitžá věc je, aby byly pnvří a psoeldní pímesna na srpváénm mstíě. Zybetsk mžúe být totální směs a ty to přoád bez porblbméu přčteš. Je to potro, že ldiksy mezok netče kdažé pensímo, ale svolo jako cleek. Zjíamvaé, že??“*

Uvedená citace<sup>15</sup> nás dle Hroníka navádí k tomu, že informace vnímáme jako celky a nejinak je tomu při zadávání úkolů. Pro manažerskou práci to znamená, že zaměstnanci všeobecně mají raději, pokud dostanou „první a poslední písmenko“, což je tedy v praxi zadání úkolu a konečný výsledek. Nepotřebují všechna písmenka ve správném pořadí, s tím si poradí většinou sami. Je to tak především při přenosu tacitních znalostí. Explicitní znalosti nám může předat návod nebo popis použití. Tacitní nikoliv. U těch je třeba „dopracování“ v mysli každého příjemce příběhu. A právě tyto příběhy o vedení a vůdcovství směřují k tomu, jak v zaměstnancích podporovat schopnost umět s přijatými informacemi či úkoly pracovat a zároveň se učit vést sami sebe.

## 4.8 Příběhy změny

Změna je ve své podstatě jádrem většiny příběhů. Některé z nich mají změnu ve svém prvoplánovém účelu, některé ji nesou jako součást jiného poselství. Každá změna má své zákony a předpoklady důležité pro její úspěšnost.

---

<sup>15</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy.*, s. 88, Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448

### 3 zákony změny:<sup>16</sup>

- **Zákon permanentnosti změn** říká, že změny byly a jsou permanentní, protože svět i my sami jsme nedokonalí a že změny jsou přirozenou součástí života.
- **Zákon zachování nejistoty** říká, že žádná změna nepřinese více jistot.
- **Zákon ostrůvků pozitivní deviace** říká, že každá změna začíná od menšiny.

### 4 předpoklady efektivní změny:

- **Vědomí naléhavosti změny** souvisí s tím, že změna začíná vždy od menšiny, proto je třeba vyvolat určitý tlak, aby si naléhavost a nezbytnost změny uvědomili i ostatní.
- **Vůdcovství** – pro každou změnu je zásadní ten, kdo ji iniciuje, tedy její leader. Ten umí dobře kombinovat tlak a tah – tlakem vyvolává naléhavost změny, tah používá při komunikaci vize. Je to ten, kdo získává druhé lidi pro změny.
- **Vize** – vzhledem k tomu, že změna v prvopočátku přináší rozrušení starých pořádků a možnou ztrátu jistot, je důležité mít představu o tom, co lze očekávat „poté“. Vize či společná představa o budoucnosti též lidi spojuje a dává dohromady.

---

<sup>16</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy.*, s. 90, Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448

- **Vítězství** – při plánování změny je třeba dobře zakomponovat i reálně dosažitelná krátkodobá vítězství, tedy jakési dílčí cíle, které jsou důležitou součástí na cestě k plánovanému cíli.

Nároků na to, aby změna byla efektivní a přinesla výsledek, je tedy poměrně velké množství. Při změnách je ovšem též velmi důležité uvědomění si toho faktu, že ne vždy můžeme změnit své okolí, že je třeba začít sám od sebe či se změnou pohledu na věc. Pokud opravdu nelze změnit situaci kolem nás, je možné zaujmout v podstatě tři postoje:

- podat se situaci v negativním slova smyslu, vzdát to, litovat se, „tonout“ v problémech
- nevzdát to, ale s vědomím toho, že to nejsem schopen zvládnout sám, požádat o pomoc
- změnit úhel pohledu, najít na situaci nějaké pozitivum a vzít ho jako novou výzvu, která může přinést zajímavé změny

Hroník uvádí pro tuto situaci následující příklad<sup>17</sup>:

### ***Brouk nosatec***

*Počátkem 20. století na americkém jihu se přemnožil brouk nosatec. Začal ničit bavlníkové plantáže a farmáři utrpěli těžké ztráty. Aby byli schopni se z toho vzpamatovat, byli nuceni začít pěstovat jiné plodiny, například sóju nebo podzemnici. Zkoušeli chovat dobytek, prasata a drůbež. Nakonec mnozí farmáři vydělali ještě více peněz než v dobách, kdy pěstovali pouze bavlnu.*

*A tak farmáři postavili brouku nosatci pomník a na něj vyryli nápis „S hlubokou vděčností brouku nosatci a všemu, čímž přispěl k naší prosperitě.“*

<sup>17</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy.*, s. 92, Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.

Důležité poselství tohoto příběhu, které mohou manažeři svým podřízeným předávat v rámci svojí organizace je to, že každý z nás mnohokrát za život potkám nějakého toho brouka nosatce a záleží jen na něm, jestli z toho bude tragédie, či životní příležitost.

Jak tedy lze vyvodit z dosud uvedených příkladů, typů příběhů je velmi mnoho. Tato část bakalářské práce v souvislosti s tématem narativního managementu vymezuje a vysvětluje pojmy související s příběhy používanými v rámci činnosti manažerů, jejich styly a způsoby použití při vedení lidí, při ovlivňování různých aspektů činností organizace a přenosu tacitních znalostí.

Příběhy jsou všeobecně způsobem hojně využívaným pro komunikaci mezi lidmi. Každý z nás žije svůj příběh a dotýkají se ho i příběhy jiných lidí, jichž může být součástí či jen pozorovatelem, případně posluchačem. Příběhy vznikají jako přirozená součást každodenního života.

V narativním managementu manažeři s těmito příběhy pracují tak, aby dosáhli určitého výsledku. Nepoužívají je většinou pouze k přenosu informací, ale za účelem nějaké transformace či ovlivnění události, osob nebo vývoje situace. To, jak dobře umí nebo neumí s příběhy pracovat, je přímo závislé na osobnosti každého manažera.

Příběhy jsou také součástí mnoha aktivit zaměřených na osobní či profesní rozvoj, tedy školení, prezentací, seminářů, konferencí. Právě zde mají vedoucí pracovníci možnost být sami oslovováni příběhy, uvědomovat si jejich potenciál, učit se s nimi pracovat. Jedním z mnoha příběhů, které uvádí Škrla<sup>18</sup> ve své knize metafor určené k použití manažerům a lektorům, je ten o prvotním přístupu k zaměstnancům. Příběh s názvem „Jak pěstovat neobyčejné květy na obyčejné zahradě“ – viz. příloha č. 1- navádí manažery k tomu uvědomit si, co lze jednoduše, srozumitelně, kreativně a přitom s velkým dopadem

---

<sup>18</sup> ŠKRLA, Petr. *101 příběhů a metafor z manažerské praxe: kreativní nástroj pro lektory, manažery a edukátory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-2141-5.

sdělit pomocí příběhu a zároveň uvádí nutnost znát a srovnat si své priority a mít jasno „sám v sobě“ dříve, než je budu moci předávat ostatním.

Jiná z kapitol téže knihy podtrhuje důležitost dobré volby příběhu v souladu se skupinou těch, kteří ho mají přijmout a které má ovlivnit s ohledem na jejich znalostní a inteligenční úroveň. „Lektorův příběh“ - viz. příloha č. 2 - může být jak úsměvným zpestřením na úvod přednášky, stejně jako varováním před podobnou situací.

Literatura uvádí nepřehledné množství dalších příběhů a metafor využitých a využívaných v podnikové, firemní i lektorské praxi, které lze použít v jejich původní podobě, či si je upravit dle potřeb vlastní organizace a toho, co je cílem jejich sdělení.

### **III. EMPIRICKÁ ČÁST**

#### **5. Úvod do problematiky**

Cílem této bakalářské práce bylo vyhledat obdobné příběhy z prostředí školství a zpracovat je v provázanosti na teoretickou část. Při hledání příběhů jsem oslovila mnoho respondentů z řad ředitelů a pedagogických i nepedagogických pracovníků škol. Využila jsem jak písemnou formu, tak přímý osobní kontakt.

Příběhů mi bylo nabídnuto více, ale většina z nich byla směřována spíše do pedagogického procesu, do přímé práce s dětmi a používání příběhů v rámci edukačních činností, případně příběhů souvisejících se školou, jejím ředitelem či jiným zaměstnancem, ale z jiného úhlu pohledu než z hlediska narativního managementu.

Na základě této zkušenosti jsem pro správné pochopení toho, jaký příběh chci opravdu objevit a získat, využila informace získané při přípravě teoretické části bakalářské práce a respondentům poskytla základní písemný přehled o různých typech příběhů, jejich poslání a využití v podnikové praxi. I díky tomuto kroku se nakonec podařilo získat příběhy, které již do narativního managementu náleží. Mimo požadavek, že příběh musí nést silné poselství, které je pro (nejen) organizace důležité, jsem si stanovila následující kritéria:

##### **1, příběh musí splňovat tři základní předpoklady úspěšného příběhu:**

- **vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
- **přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
- **srozumitelnost, hlavní myšlenka**

**2, pro následné zpracování, komparaci a vyhodnocení u něj lze zaznamenat následující informace:**

- **jedná se o skutečný či smyšlený příběh**
- **příběh je organizaci „vlastní“ či „půjčený“**
- **cílová skupina**
- **kdo příběh používá**
- **provázanost na odbornou literaturu - typ příběhu**

Sítem daných požadavků prošlo v konečném výsledku šest níže uvedených příběhů. Jejich podrobnosti a hlubší rozměr pro další zpracování jsem získala na základě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci jednotlivých organizací.

Někteří z oslovených respondentů byli přímo vedoucími pracovníky školství, někteří byli současní či bývalí pedagogičtí či nepedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení. V druhém případě jsem pak následně oslovila ředitele či ředitelku školy, abych získala další podrobnosti příběhu a především jeho pohled na věc a záměr, s jakým příběh používá v rámci vedení lidí.

Všem respondentům byly v rámci polostrukturovaných rozhovorů položeny stejné otázky vycházející z výše uvedených kritérií - zda se jedná o příběh skutečný či smyšlený, zda je příběh organizaci vlastní či půjčený odjinud, jaká je jeho cílová skupina, na kterou má působit a kdo a s jakým záměrem ho používá.

Další otázky a směr rozhovoru vyšel vždy z daného konkrétního příběhu, jeho typu, cíle a poselství a též z osobnosti každého z vypravěčů a jeho schopností s příběhem pracovat.



## 5.1 Příběh první

*Mladý učitel základní školy byl velmi inovativní a stále se snažil hledat nové cesty, jak zpestřit výuku svým žákům. Vymýšlel zajímavosti, zvláštní metody, hledal stále novou a novou inspiraci. Jeho přístup byl pozitivně hodnocen a vítán jak ze strany vedení školy, tak především ze strany dětí. Učitel se též velmi věnoval svému osobnímu rozvoji a dalšímu vzdělávání, navštěvoval spoustu různorodých seminářů. Jednou z takto navštívených akcí byl seminář s tématem „Respektovat a být respektován“.*

*Semináře se zúčastnila i většina jeho kolegů, setkal se s velkým ohlasem a všichni začali prvky této životní filosofie využívat v praxi. Stejně tak hrdina tohoto příběhu, který byl tímto způsobem výchovy a přístupem natolik unesen, že mu začal podřizovat naprosto vše, ovšem ve svém vlastním pojetí. Zrušil ve své třídě všechna stará pravidla, přestože mnohá z nich byla velmi dobrá, funkční a jistě měla šanci obstát i nadále. Udělal i další změny v rámci nového přístupu k respektování a chvíli se vše zdálo velmi pěkné a zajímavé. Děti byly nadšené a vstřícné.*

*Nicméně učitel neudržel rovnováhu v poměru respektovat a být respektován a celá situace se mu pomalu začala vymykat z rukou. Zatímco on plně dodržel svou část a respektoval (možná až příliš), děti mu respekt nevracely. Neměly daná pevná pravidla, jak byly zvyklé dříve, neměly mantinely, a tak se stalo, co se nevyhnutelně stát muselo. Učitel přestal děti naprosto zvládat, nebyl schopen situaci ustát a původní záměr vzájemného respektování vyústil k tomu, že se učitel ve snaze o obnovu alespoň nějakého pořádku postupně uchýlil až k fyzickým trestům.*

*Ač stál na počátku jistě dobrý úmysl, výsledek byl katastrofální. Své zaměstnání musel následně opustit a škola samotná svou pošramocenou pověst dávala do pořádku několik příštích let.*

### **Náležitosti příběhu:**

<b>Organizace, kde je příběh využíván -</b>	základní škola
<b>Skutečný či smyšlený příběh -</b>	skutečný
<b>Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“ -</b>	vlastní
<b>Cílová skupina -</b>	pracovníci školy
<b>Kdo příběh používá -</b>	ředitelka školy

### **Provázanost na odbornou literaturu<sup>19</sup>:**

<b>Typ příběhu -</b>	negativní příběh
----------------------	------------------

### **Naplnění tří základních předpokladů úspěšného příběhu:**

- **Vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
  - Ano, snadné vcítění se do pozice kolegy, možná zkušenost s tím, že některé plány a představy nedopadly dle původních představ.
  
- **Přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
  - Ano, příběh se nevyvíjí tak, jak by se dalo na začátku očekávat. Pro ty, co znají principy respektování, je překvapením vývoj situace. Pro ty, kteří jsou s tímto způsobem výchovy seznámeni až na základě tohoto příběhu, může být velmi dobrou inspirací pro získání více informací, jak s ní dobře a smysluplně nakládat a při tom se vyvarovat chyb – moment zaujetí.

---

<sup>19</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

## **Srozumitelnost, hlavní myšlenka**

- Ano, příběh je srozumitelný a má jasnou myšlenku v podobě nevhodně zvoleného přístupu učitele. Těm, kteří neznají principy a myšlenky filosofie Respektovat a být respektován, je ředitelkou vysvětleno alespoň to nejzákladnější – při využívání této strategie je nutné zachovávat vzájemný respektu a nastavit a dodržovat daná pravidla, tedy téměř přesný opak toho, co zvolil hrdina tohoto příběhu.

Příběh je možno též zařadit (dle Hroníka) mezi příběhy o zodpovědnosti<sup>20</sup>, jejichž smyslem je vést podřízené tak, aby přijali zodpovědnost za svoje činy.

## **Poselství příběhu**

Tento příběh vypráví ředitelka školy svým zaměstnancům, všem pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům jak při přijímání nových zaměstnanců, tak při různých příležitostech, kdy cítí potřebu je touto zkušeností varovat a zároveň navést správným směrem.

Příběhem jim říká – dávejte si pozor, abyste dobré věci nedělali špatným způsobem, nebojte se používat inovaci, nebojte se změny, nicméně předvídejte možná rizika, buďte na ně připraveni, přizpůsobujte informace času, prostoru a podmínkám, kde a jak je chcete aplikovat, a především vždy používejte zdravý rozum.

Nejčastěji dostává tento příběh svůj prostor v okamžicích, kdy se objeví nějaká zásadní inovace, nový trend, něco, co se ve škole dosud neaplikovalo, pedagogové přicházejí nadšení ze školení a seminářů a vnášejí tyto nové prvky do chodu školy. Nicméně je nutno podotknout, že příběh je podáván tak, že v žádném případě nesráží a nepotlačuje chuť do inovací ve stylu „kdo nic nedělá, nic nezkazí“, ale naopak velmi citlivě vede k tomu, aby byly správné věci dělány správně. Jen je jednoznačně dáno najevo, že takto tedy už opravdu ne!

---

<sup>20</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.

## 5.2 Příběh druhý

*Tento příběh je z doby před téměř třiceti lety, kdy nebylo zdaleka tak snadné - jako dnes - zjistit si údaje a informace o osobách či skutečnostech. Zároveň to byla doba reálného socialismu, kdy bylo omezeno mnoho dalších věcí, a pouhá představa některých možností se zdála velmi nereálná.*

*Na střední průmyslové škole, kde se tento příběh odehrál, učil v té době matematiku již starší pedagog, povoláním a především duší matematik. Tuto vědu miloval a bylo to o něm všeobecně známo. Jeho znalosti byly na velmi vysoké úrovni, právem by mu náleželo být profesorem na vysoké škole a původně jím i byl, ale z politických důvodů musel tento post opustit. Byl to učitel přísný, náročný, všeobecně proslulý rčením: „Na jedničku umí Pán Bůh, na dvojku já, na trojku ředitel naší školy, na čtyřku nejlepší z Vás...“. Přesto byl spravedlivý, a když nastala situace, že jeden z jeho žáků na jedničku z matematiky aspiroval, musel sice dle svých vlastních slov svěst značný vnitřní boj, protože: „jednička z matematiky, to není otázka průměru, ale otázka svědomí .....“, ale jednička na vysvědčení nakonec – jako skutečně mimořádná událost – opravdu byla.*

*Přes svou přísnost a náročnost byl žáky velmi uznáván nejen jako učitel, ale jako lidsky silná osobnost.*

*Jednoho dne přišel jeden ze žáků s informací převzatou od spolužáků z vyšších ročníků, která se po škole tradovala již několik let, a to, že tento učitel údajně studoval na Oxfordu. Mezi žáky se rozvinula živá diskuze, zda je to vůbec možné, aby to byla pravda. Názory se různily, převládal spíše ten negativní, tedy že to asi pravda nebude....Nicméně realita žáky opravdu zajímala a tak se po několika dnech jeden z nich odvážil zeptat a všichni s napětím očekávali odpověď. Po chvíli ticha zazněla odpověď: „Vaše informace není správná.“ Na tváři některých žáků bylo vidět zklamání, na některých zadostiučinění, že to přece říkali, že to není možné.....Nicméně učitel svou řeč ještě neskončil : „Já na Oxfordu nestudoval, já tam přednášel.....“ Nyní se na všech tvářích zračil shodně a jednoznačně pocit překvapení. Šokovaným žákům se dostalo ještě několika bližších informací o tom, jak to tehdy probíhalo a jak se mu v Anglii žilo, než se zase společně vrátili k matematice. Z této hodiny si ovšem mnoho matematických znalostí neodnesli. Zato si odnášeli jiné a důležitější ponaučení do života – nepodceňujte žádnou informaci, ač se Vám zdá sebeneuvěřitelnější, nebojte si zjistit skutečnost, podívat se „za roh“, možná tam čeká nečekané, co Vám otevře nové obzory.*

## Náležitosti příběhu:

<b>Organizace, kde je příběh využíván -</b>	střední škola
<b>Skutečný či smyšlený příběh -</b>	skutečný
<b>Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“ -</b>	vlastní
<b>Cílová skupina -</b>	pracovníci školy, žáci
<b>Kdo příběh používá -</b>	ředitel i učitelé školy
<b>Provázanost na odbornou literaturu<sup>21</sup>:</b>	
<b>Typ příběhu -</b>	ontologický příběh

## Naplnění tří základních předpokladů úspěšného příběhu:

- **Vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
  - Ano, v případě učitelů příběh jejich kolegy, v případě žáků provázanost na dřívější žáky školy a jejich vztah k učiteli.
  
- **Přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
  - Ano, příběh přináší zásadní moment překvapení – mnohem zásadnější realita než nejodvážnější představa.
  
- **Srozumitelnost, hlavní myšlenka**
  - Ano, příběh je srozumitelný a má jasnou myšlenku jak pro žáky, tak pro učitele. Dnešním žákům je možná třeba připomenout, že doba, v které se příběh odehrává, byla v mnohém výrazně jiná, že pro tehdejší žáky bylo v podstatě

---

<sup>21</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

nemožné ověřit si realitu jinak, než přímým dotazem, že jim přišlo něco neuvěřitelného na tom, že by někdo studoval v zahraničí. Nicméně to, že se může zdát, že je něco nereálného a přitom skutečnost je mnohem dál, je inspirativní i v dnešní době.

### **Poselství příběhu**

Příběh je v organizaci vyprávěn při všemožných příležitostech jak ředitelem školy, tak ostatními pedagogy vzájemně mezi sebou nebo směrem k žákům. Příběh se pro školu stal již tradiční a stálou součástí její kultury a používá se v podstatě ve dvou rovinách.

Je v něm nepochybná hrdost na to, že měli takového člověka ve svých řadách, že byl pro své spolupracovníky i žáky vzorem a motivací, někým, ke komu mohli vzhlížet v tom dobrém slova smyslu. Díky tomuto aspektu je možno příběh zařadit mezi příběhy ontologické, kdy by se mnozí studenti rádi identifikovali se svým učitelem.

Druhou rovinou příběhu je inspirace ke kladení a dosahování cílů, které se mohou zdát v prvotní chvíli jako naprosto nereálné, ale při správném úhlu pohledu a dobrém rozvržení možností z nich lze reálné učinit. Inspirace po touze vždy se dozvědět více, zjistit si skutečnost a nebát se rizika, že ze sebe možná na první pohled nereálnou otázkou sice mohou udělat pomyslného hlupáka, ale na druhou stranu mohou zjistit informaci, která jim může otevřít nové a nečekané obzory.

Příběh je možno též zařadit (dle Hroníka) mezi příběhy o myšlení a rozhodování.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448.

### 5.3 Příběh třetí

*Tento příběh se odehrál na malé základní vesnické škole a ovlivnil na dlouhou dobu život nejen jeho přímých aktérů, ale všech obyvatel celé vesnice a jejího okolí.*

*Na této základní škole zcela nenápadně a pozvolna začala bujet šikana, a to šikana opravdu silného kalibru. Její obětí se stala dívka, žákyně osmé třídy, kterou si vybrala skupina chlapců ve stejném věku jako svoji oběť nejprve psychických, posléze fyzických a postupem doby sexuálních útoků. Agresoři, ač velmi mladí, vytvořili až neuvěřitelně dobře fungující a propracovanou strukturu svého „klanu“. Měli ošetřen časový rozvrh všech akcí, přesné načasování nejvhodnějších okamžiků pro svoje útoky, měli rozvrženo, kdo, kdy, na jak dlouhou dobu a jakým způsobem či tématem zabaví členy pedagogického sboru, aby nemohli být přistiženi při činu. Oběť i případní svědci byli zastrašováni pohrůzkami na ublížení na zdraví či smrti jejich či jejich blízkých, agresoři neměli v podstatě žádné zábrany a ve všech, kdo by tuto situaci mohli prozradit, dokázali vzbudit tak silný pocit strachu, že celá akce probíhala v utajení několik měsíců.*

*Stále se zhoršující vývoj situace jako první nevydržela spolužačka a kamarádka nešťastné dívky a zvolila jediný způsob, který jí připadal realizovatelný – napsala anonymní dopis, že je její spolužačce ubližováno a adresovaný řediteli školy ho vhodila do schránky důvěry. Díky tomu, že se jednalo o malou školu, ředitel znal osobně každého žáka a autorku dopisu identifikoval dle písma. Dokázal posoudit, že se zcela jistě nejedná o nemístný žert a začal okamžitě jednat. Autorku dopisu si pod nevinou záminkou zavolal k sobě do ředitelny, kde se mu podařilo dívku rozpovídat. Velmi rychle vyhodnotil závažnost situace a rovnou se obrátil na policii a orgány péče o dítě a společně počali vyšetřování.*

*Díky tomu se agresory povedlo dostat do situace, kdy bez přípravy a možnosti vzájemné domluvy byli konfrontováni s odhalením a tím se poměrně rychle dosáhlo rozkrytí skutečností.*



*Přesto tato rychlost nebyla dostatečná pro to, aby ředitele uchránila před značnými nepříjemnostmi, útoky na jeho osobu i majetek a v první chvíli i před nenávisť celého okolí. Než se celá situace vyřešila a byly známy prokazatelné výsledky vyšetřování, většina okolí nemohla a nejspíš ani nechtěla uvěřit, že se něco takového mohlo doopravdy stát. Právě u nich, u jejich domovů a v bezprostřední blízkosti životů jejich a jejich dětí.*

*Možná i proto svou frustraci obrátili vůči řediteli. Jak vůbec mohl dopustit, aby taková situace nastala. A když už se to stalo, jak mohl na svoje žáky rovnou zavolat policii. Zvláště když se ukázalo, že někteří z agresorů jsou dětmi místních významných osob. Zkrátka nic nebylo dobře a ředitel se dostal do palby útoků ze všech stran.*

*Nicméně vyšetřování prokazatelně vedlo k usvědčení útočníků a rozkrutí celé situace. Oběť, někteří ze svědků a i někteří z iniciátorů šikany se dostali do péče psychologů, ředitel výrazně přispěl k dořešení celé situace, ustál ji a zůstal i na svém místě ve vedení školy. Celé období pro něj bylo velice náročné – prvotně samozřejmě pro samotnou tíhu situace kolem šikany a následně také pro reakci okolí k jeho způsobu řešení.*

*Zpětně ví, že udělal vše dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, že se řešení ukázalo jako správné a že přesto, jaké komplikace a osobní problémy to přineslo konkrétně jemu, stálo to za to a dívce, která byla obětí šikany, pomohl zachránit duševní zdraví a možná i život. Zpětně se mu dostalo i jistého uznání okolí, i když pouze jakousi tichou neveřejnou formou. Bez omluvy, beze slov. Ale třeba tím, že mu byl zachován post ředitele školy. Srovnal se s tím a věří, že se jeho příběh může stát inspirací někomu, kdo by se dostal do podobné nezáviděníhodné situace.*

### Náležitosti příběhu:

**Organizace, kde je příběh využíván** - základní i střední školy

**Skutečný či smyšlený příběh** - skutečný

**Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“** - půjčený

**Cílová skupina** - ředitelé a učitelé škol

**Kdo příběh používá** - školitelé, preventisté

### Provázanost na odbornou literaturu<sup>23</sup>:

**Typ příběhu** - transformační příběh

### Naplnění tří základních předpokladů úspěšného příběhu:

- **Vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
  - Ano, příběh je určen pedagogickým pracovníkům - sounáležitost s kolegou, představa toho, jak by jim samotným bylo v této nezáviděníhodné situaci a jak by se s ní sami vypořádali.
  
- **Přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
  - Ano, příběh obsahuje jak dostatek prvků pro zaujetí příběhem v samotné podstatě graduujícího příběhu, tak moment překvapení – negativní reakce okolí.
  
- **Srozumitelnost, hlavní myšlenka**
  - Ano, příběh je srozumitelný, a i když působí téměř neuvěřitelně, je opravdu reálný. Hlavní myšlenka o osobní statečnosti ředitele školy je též dobře zřetelná a uchopitelná.

---

<sup>23</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

## Poselství příběhu

Tento příběh nám říká, že přicházejí v praxi (nejen) ředitelů a ředitelek škol okamžiky, kdy je soukromí jejich, případně i soukromí jejich rodinných příslušníků výrazně poznamenáno pracovními událostmi, událostmi školy a jejich učitelů či žáků. K těmto situacím lze zaujímat různé postoje – chránit více sám sebe, nebo chránit více klienty školy. Záleží samozřejmě na konkrétní situaci i na osobnosti člověka. Ředitel z tohoto příběhu prokázal velkou osobní statečnost a vydržel v zájmu šikanované dívky, i když jistě nečekal, že v tomto boji zůstane v podstatě sám a bez podpory okolí.

Příběh by bylo možno považovat – přes jeho tíhu - za pozitivní – je inspirativní, s dobrým koncem. Přesto ho považuji spíše za příběh transformační, protože má velkou sílu. Sílu měnit postoje lidí, sílu předat tacitní znalosti ve značném rozsahu a velké skupině lidí a má i tu sílu být odrazovým můstkem pro ty, kteří by se dostali do obdobné situace.

## 5.4 Příběh čtvrtý

*Tento příběh se odehrál před několika lety v základní umělecké škole na menším městě. Na zasloužený odpočinek odešel stávající ředitel a na jeho místo nastoupil ředitel nový, přijatý zvenčí. Škola byla vedena dobře, žáci dosahovali slušných výsledků, vše fungovalo, nicméně nový, svěží vítr ve vedení byl více než třeba a nový ředitel byl pedagogickým sborem očekáván s velkým napětím.*

*A svěží vítr skutečně přišel. Ředitel byl velmi kreativní, sršel spoustou nápadů a vnesl energii a chuť do další práce. Měl též výborně znějící vizi školy – škola nese název jednoho z významných světových hudebních skladatelů, vše ve škole se tedy bude odehrávat ve jménu tohoto velikána. Děti se od prvních tónů budou učit jeho skladby, všechny školní soubory budou nést v názvu jeho jméno, na všech koncertech se bude hrát především jeho hudba ... ..zkrátka život celé školy bude poctou jeho tvorbě.*

*Členové pedagogického sboru byli převážně velmi mladí, nový způsob práce se jim zdál více než zajímavý a snadno se nechali strhnout nakažlivým elánem a nadšením. Považovali svého ředitele za ideálního nadřízeného, měli radost ze všeho nového, co dle plánů a příslibů očekávali, a v tomto duchu se odvíjelo několik prvních měsíců pod jeho vedením. Dalo by se říct – začínající příběh úspěšného ředitele.*

*Postupem času ovšem začal ve škole panovat zpočátku drobný, později narůstající neklid. Některé plánované akce nedopadly dle očekávání nebo se vůbec nekonaly, protože selhaly organizační věci. Ředitel ovšem se svým šarmem a stále stejným opravdovým zapálením pro věc všechny vždy dostatečně odzbrojil. Nutno podotknout, že z jeho strany to nebyla hra ani manipulace, myslel vše doopravdy a jeho nápady byly smělé, výborné, vzletné, ovšem začaly narážet na mnoho praktických problémů. Byl příliš bohémskou osobou - zapomněl tu něco zařídit, tu něco potvrdit či zaplatit, např. za ubytování pro účastníky soutěže nebo za opravu nástrojů, odmítal odpovědnost za neúspěchy způsobené těmito situacemi. Stejně tak nechtěl slyšet, že každý žák školy není schopen hrát od počátku těžkou a náročnou hudbu, že je třeba zařadit i něco jiného, že mnoho věcí nejde tak snadno a jednoznačně, jak se na počátku zdálo.*

*A tak se postupně začal utvářet příběh nový, příběh o narůstající nespokojenosti zaměstnanců školy, posléze i žáků a jejich rodičů. Nikdo neupíral řediteli originalitu jeho nápadů, přínos pro školu a většina stále věřila i v jeho vizi, ale zásadně začali postrádat praktický podklad pro její realizaci, organizační zázemí a jistotu. Atmosféra byla čím dál méně příznivá a postupně se situace vyhroutil do řady otevřených konfliktů. Ředitel nakonec ze své funkce odstoupil. Nemohl nebo nedokázal spojit své nápady a vize s praktickou stránkou věci, měl pocit, že by to ubilo jeho uměleckého ducha. Nechtěl se o zodpovědnost ani s někým dělit – buď všechno, nebo nic, a tak ze školy odešel hledat naplnění svého poslání někam jinam.*

*Do funkce ředitele nastoupil jeden ze členů pedagogického sboru, který měl – naštěstí pro školu – tu správnou dávku odvahy pro nové nápady v kombinaci s praktickou stránkou věci. Dokázal zachovat mnoho myšlenek svého předchůdce a dovést je ke zdárnému konci a pod jeho vedením škola výrazně vzkvétá již několik let.*

### **Náležitosti příběhu:**

<b>Organizace, kde je příběh využíván -</b>	základní umělecká škola
<b>Skutečný či smyšlený příběh -</b>	skutečný
<b>Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“ -</b>	vlastní
<b>Cílová skupina -</b>	učitelé školy
<b>Kdo příběh používá -</b>	ředitel a učitelé školy
<b>Provázanost na odbornou literaturu<sup>24</sup>:</b>	
<b>Typ příběhu -</b>	antipříběh

---

<sup>24</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

### **Naplnění tří základních předpokladů úspěšného příběhu:**

- **Vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
  - Ano, příběh je určen pedagogickým pracovníkům - sounáležitost profese včetně informace, že dobré podmínky pro zdárnou a naplňující práci velmi záleží na tom, kdo danou práci řídí a organizuje.
  
- **Přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
  - Ano, příběh obsahuje jak dostatek prvků pro zaujetí příběhem a různými fázemi vývoje přes počáteční pozitivní atmosféru, tak následné negativní období vedoucí až k dobrému konci a poselství příběhu.
  
- **Srozumitelnost, hlavní myšlenka**
  - Ano, příběh je srozumitelný a má i dostatečně silnou hlavní myšlenku jak prvotního příběhu, tak navazujícího antipříběhu.

### **Poselství příběhu**

Tento příběh využívá ředitel školy naprosto nenásilným způsobem – žije si totiž v organizaci svým vlastním životem, je její nedílnou součástí. Je to přesně ten typ příběhu, který přijde na přetřes v mnoha případech, ať už je to společenská událost školy, návštěva partnerských organizací či třeba diskuze o nové vizi, o dalším vývoji školy, plánovaných akcích a podobně. Není v podstatě možné, aby někoho „minul“, ať již jako nová informace pro nově příchozí členy pedagogického sboru nebo připomenutí těm, co ho již dobře znají. Na všech, kteří tou dobou prošli, je znát, že ji považují za stěžejní mezník v životě školy. Na bývalého ředitele a jeho éru vzpomínají jako na velice inspirativní období a mnohé jeho myšlenky žijí ve škole dodnes. Ovšem velmi dobře také vědí, jaké problémy to s sebou přineslo a že pro zdárné fungování školy je třeba i jiných aspektů. Toto poselství předávají i novým členům sboru, což je - zvláště mezi umělci – jistě dobré občas připomenout.

## 5.5 Příběh pátý

*Tento příběh se odehrál v mateřské škole ve velkém městě. Začátek školního roku, pozdní odpoledne, blížící se konec provozní doby, poslední děvčátko ve třídě. Vtom se ve dveřích objevil již skutečně značně postarší pán a učitelka upozornila - zcela přirozeně - hrající si dívku na jeho přítomnost slovy: „Podívej, přišel pro tebe dědeček!“ Byli ve třídě poslední a i možná proto příchozí neměl zábran, nebo se ho situace natolik dotkla, těžko říct - každopádně přítomnou učitelku velmi nevybíravým způsobem upozornil, že rozhodně není dědeček, ale tatínek přítomné dívky, co si to vůbec dovoluje a použil mnohá další nehezká slova směřovaná na učitelčinu hlavu. Naštěstí to byla žena zkušená, a přestože byla celou situací značně překvapena, ustála ji se ctí, přítomnému tatínkovi se omluvila a konflikt diplomaticky uzavřela.*

*O svou zkušenost se následně podělila se všemi svými kolegyněmi a varovala je před podobnou situací.*

### Náležitosti příběhu:

<b>Organizace, kde je příběh využíván -</b>	mateřská škola
<b>Skutečný či smyšlený příběh -</b>	skutečný
<b>Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“ -</b>	vlastní
<b>Cílová skupina -</b>	učitelky školy
<b>Kdo příběh používá -</b>	ředitelka školy

## Provázanost na odbornou literaturu<sup>25</sup> :

Typ příběhu - informativní

### Naplnění tří základních předpokladů úspěšného příběhu:

- **Vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
  - Ano, příběh je určen pedagogickým pracovníkům - sounáležitost profese, snadná představa možnosti dostat se do podobné situace v rámci komunikace s rodiči, při jednání s různými typy lidí.
  
- **Přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
  - Ano, příběh obsahuje moment překvapení v podobě neadekvátní reakce aktéra příběhu.
  
- **Srozumitelnost, hlavní myšlenka**
  - Ano, příběh je srozumitelný, dostatečně výmluvný a předává jasné varování před podobnými situacemi.

### Poselství příběhu

Hlavním poselstvím příběhu je varování před obdobnou situací, která se může stát při nejlepší vůli každému. Ředitelka jej vypráví všem novým zaměstnancům, pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům a motivuje je k pozitivní komunikaci vůči rodičům. Poučení tímto konkrétním případem se v mateřské škole řídí heslem – lépe říci dědečkovi tatínku než tatínkovi dědečku. Toto heslo je v obměnách používáno ve srovnatelných situacích a jeho pozitivním důsledkem je skutečnost, že nic podobného se od té doby v organizaci neopakovalo.

---

<sup>25</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108



## 5.6 Příběh šestý

*Příběh se udál na základní škole v menším městě a na jeho počátku byla žákyně této školy, velmi vážně nemocná dívka. Její nemoc byla zlá, zákeřná a bohužel nevyléčitelná. Předtím, než ji nemoc definitivně přemohla, pobývala nějaký čas v dětském hospici, zařízení pro malé nevyléčitelně nemocné pacienty.*

*A právě na pomoc tomuto zařízení nasměrovali své síly po dívčině smrti zaměstnanci a žáci školy, aby svou beznaděj a smutek mohli kompenzovat něčím, co může být ku pomoci podobně nemocným lidem a může jim zpříjemnit a ulehčit jejich těžký životní úděl.*

*Uspořádali Mikulášský jarmark, kde se prodávaly výrobky učitelů, žáků, jejich rodičů a všech ostatních, kteří se chtěli na akci podílet. Výtěžek této akce byl předán nadaci, která dětský hospic spravuje. Jarmark se od té doby koná pravidelně na začátku adventu již po několik let, podílí se na něm postupem času i ostatní místní organizace – mateřská škola, spolky, skauti, pionýři a je organizován pod záštitou městského kulturního střediska.*

*Je možné, že mnoho dnešních návštěvníků nezná přesný počátek tohoto příběhu, ale účel, za kterým míří získané prostředky, je informace známá většině z nich.*

*A přímo ve škole má tento příběh stále své poselství. Jsou s ním seznámeni všichni zaměstnanci a pedagogové jeho prostřednictvím předávají svým žákům principy solidarity a pomoci potřebným. Nikdy není třeba se obávat, že by na jarmark nebylo dost výrobků, že by nebyl dostatek osob, které se přes den vystřídají v mnohdy velmi mrazivém počasí ve stánku, nikdy není problém přiložit ruku k dílu. Ředitel školy podporuje ve svých lidech morální hodnoty, jejich předávání žákům, a i když počátek příběhu provázela velká bolest a smutek, dosáhlo se díky jeho poselství již velké finanční podpory dalším nemocným pacientům.*

## Náležitosti příběhu:

Organizace, kde je příběh využíván -	základní škola
Skutečný či smyšlený příběh -	skutečný
Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“ -	vlastní
Cílová skupina -	učitelé školy, žáci
Kdo příběh používá -	ředitel a učitelé školy
Provázanost na odbornou literaturu <sup>26</sup> :	
Typ příběhu -	Meta - příběh

## Naplnění tří základních předpokladů úspěšného příběhu:

- **Vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, společný prvek**
  - Ano, příběh má silné morální poselství s velkým potenciálem apelovat na sociální citění a solidaritu každého jednotlivce i kolektivu jako celku.
  
- **Přítomnost cizího prvku – zaujetí, moment překvapení**
  - Ano, příběh obsahuje silný moment způsobený přítomností těžké nevléčitelné nemoci umocněný tím, že se jedná ještě o malé dítě a žákyni dané školy.
  
- **Srozumitelnost, hlavní myšlenka**
  - Ano, příběh je srozumitelný, prvotní linie příběhu nemoci se špatným koncem je tou smutnou částí příběhu, ale přináší myšlenku, jak se vyrovnat se smutkem

---

<sup>26</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

a ztrátou a zároveň pomoci dětem se stejným osudem i těm, kteří se jim ho snaží ulehčit.

➤ **Poselství příběhu**

Poselství tohoto příběhu vypovídá o tom, jak jsou v kultuře školy ceněny morální hodnoty lidí, jak se k těmto problémům přistupuje, jak je směřován postoj k obdobným situacím i aktivitám pedagogických pracovníků a co se od nich očekává. Přeneseným poselstvím, které se dostává žákům přes pedagogy školy je i to, že takové životní situace se stávají i jejich vrstevníkům a pro mnohé děti je to velký přínos v rámci jejich sociálního cítění.

## 6. Vyhodnocení příběhů

### 6.1 Vyhodnocení souboru příběhů z prostředí školství

Získané příběhy jsou příběhy různorodé, každý pochází z jiné organizace a z jiného prostředí. Vystřídal se zde příběh negativní, transformační, informační, ontologický, antipříběh i meta – příběh. Většina příběhů (v poměru 5:1) jsou příběhy vlastními, které vznikly přímo v dané organizaci, pouze jeden příběh je „půjčený“ z organizace jiné.

Všechny příběhy naplnily z hlediska odborné literatury náležitosti tří základních předpokladů úspěšného příběhu – vytvoření společného základu mezi vypravěčem a posluchačem, přítomnost cizího prvku – moment překvapení a srozumitelnost, hlavní myšlenku.

S každým příběhem je jinak pracováno na základě osobnosti toho, kdo jej používá i za jakým účelem je předáván dál.

V případě prvního příběhu dává ředitelka školy jasné varování před podobným nerozumným a neodpovídajícím přístupem k novinkám a z jejího přístupu jednoznačně vyplynulo, že si již velmi dobře „ohlídá“, aby se podobná situace neopakovala.

Příběh středoškolského učitele matematiky je příběh pevně zakořeněný v historii a kultuře organizace, je zde patrná hrdost na to, že měli tohoto člověk ve svých řadách. Obsahuje aspekt ontologického příběhu vzhledem k hrdinovi příběhu jako vzoru pro mnoho učitelů i žáků. Zároveň podporuje a inicializuje snahu o kladení cílů, které se v prvotní chvíli mohou zdát jako nereálné, ale kterých lze v konečném výsledku při správných znalostech a zaujetí dostatečně dobrého přístupu k řešení přeci jen dosáhnout.

Příběh ředitele řešícího šikanu je velmi emočně těžká a náročná story a těžko se najde někdo, kdo by ji chtěl zažít na vlastní kůži. Hrozná období si musela protrpět především oběť šikany, která skončila v péči psychologa a dost pravděpodobně si ponese psychické následky po zbytek svého života. Velmi náročným obdobím si ovšem prošel i ředitel školy. Poté, co nasadil všechny své síly k záchraně dívky, se situace obrátila proti němu a musel ustát mnoho negativních reakcí a útoků na svoji osobu. Jeho výdrž

a přístup k situaci pomáhá vytvářet příběh transformační, s poselstvím pro všechny, kdo by se do podobné situace dostali.

V případě dvou ředitelů na základní umělecké škole můžeme vnímat rovinu antipříběhu. Původní záměr ředitele, který všechny nadchl a zdál se veskrze pozitivním, postupně vytvořil druhý příběh s opačným nábojem, tedy antipříběh. Škola z této situace díky dalšímu řediteli s rozumným přístupem vyšla velmi dobře a zkušenost s celou situací jí pomáhá vyhnout se podobným obdobím do budoucna.

Stejně tak zážitek učitelky z mateřské školy při střetu s dědečkem – tatínkem je varováním před podobnými situacemi a příběh předává informaci, jaký vhodný dlouhodobý přístup zaujmout při komunikaci s rodiči.

Příběh poslední, odehrávající se na pozadí vážné těžké nemoci malé dívky a následného vzniku akce, která pomáhá všem podobně nemocným, je příběhem o morálních hodnotách a o přístupu ředitele i celé školy k takovýmto životním situacím. Zmiňovaná akce má díky tomu zaručenou svou dlouhodobou tradici a životnost a nikomu z účastníků ani nepřichází na mysl, že by již nebyla součástí každoročního života. Má v organizaci vysoký morální kredit a i díky tomu můžeme hovořit o meta – příběhu.

## 6.2 Srovnání z hlediska náležitostí příběhu

<b>Příběh:</b>	<i>Organizace, kde je příběh využíván</i>	<i>Skutečný či smyšlený příběh</i>	<i>Příběh organizaci „vlastní“ či „půjčený“</i>	<i>Cílová skupina</i>	<i>Kdo příběh využívá</i>	<i>Typ příběhu</i>
<b>První</b>	<i>základní škola</i>	<i>skutečný</i>	<i>vlastní</i>	<i>pracovníci školy</i>	<i>ředitelka školy</i>	<i>- negativní - o zodpovědnosti</i>
<b>Druhý</b>	<i>střední škola</i>	<i>skutečný</i>	<i>vlastní</i>	<i>učitelé, žáci</i>	<i>ředitelka, učitelé</i>	<i>-ontologický - o myšlení a rozhodování</i>
<b>Třetí</b>	<i>základní a střední školy</i>	<i>skutečný</i>	<i>půjčený</i>	<i>ředitelé, učitelé</i>	<i>školitelé, preventisté</i>	<i>transformační</i>
<b>Čtvrtý</b>	<i>základní umělecká škola</i>	<i>skutečný</i>	<i>vlastní</i>	<i>pracovníci školy</i>	<i>ředitel, učitelé</i>	<i>antipříběh</i>
<b>Pátý</b>	<i>mateřská škola</i>	<i>skutečný</i>	<i>vlastní</i>	<i>učitelky</i>	<i>ředitelka</i>	<i>informační</i>
<b>Šestý</b>	<i>základní škola</i>	<i>skutečný</i>	<i>vlastní</i>	<i>učitelé, žáci</i>	<i>ředitel, učitelé</i>	<i>Meta - příběh</i>

Tento srovnávací přehled nám říká, že uvedené příběhy z prostředí školství se:

- vyskytují na různých typech škol
- jsou skutečné
- převážně vlastní
- jsou vždy zaměřené na pracovníky školy, v některých případech též na žáky
- jsou využívány v převážné většině řediteli škol
- jsou různých typů a zaměření

### 6.3 Srovnání z hlediska naplnění základních předpokladů úspěšného příběhu

<i>Příběh:</i>	<i>Společný prvek</i>	<i>Přítomnost cizího prvku, moment zaujetí</i>	<i>Srozumitelnost, hlavní myšlenka</i>
<i>První</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>
<i>Druhý</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>
<i>Třetí</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>
<i>Čtvrtý</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>
<i>Pátý</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>
<i>Šestý</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>	<i>Ano</i>

Tento přehled nám říká, že všechny uvedené příběhy beze zbytku naplňují základní předpoklady úspěšných příběhů.

## IV. ZÁVĚR

### 7. Závěr

Vytyčeným cílem této bakalářské práce bylo teoreticky vymezit pojem narativní management a související pojmy za použití příkladů z podnikové praxe, jeho přenesení do kontextu řízení školství vyhledáním příběhů ze školního prostředí, jejich následným zpracováním, analýzou, kategorizací a komparací s příběhy používanými v podnikové praxi.

V teoretické části je popsáno mnoho různých typů příběhů, náležitosti příběhů a rozličné způsoby jejich použití na základě účelu, za kterým je příběh předáván. Zkušenosti autorů v uváděné literatuře ukazují, že používání příběhů v rámci vedení lidí je osvědčeným nástrojem pro jejich směřování, rozvoj, transformaci požadovaným směrem a předávání tacitních znalostí.

Manažeři v podnikové praxi používají především příběhy vlastní, dále pak příběhy přenesené z jiných organizací a v neposlední řadě také metafory, které nesou poselství hodící se na určitou konkrétní situaci jejich organizace. Výsledek a skutečný efekt použitého příběhu závisí na několika aspektech – na vhodnosti zvoleného příběhu, na jeho správném načasování, na příjemcích sdělení a jejich schopnostech a znalostech a také na osobnosti vypravěče ruku v ruce s tím, jak s příběhem umí pracovat.

V oblasti školství je situace obdobná. Též jsou používány různé druhy příběhů s různým účelem a poselstvím, příběhy vzniklé ve vlastní organizaci i příběhy vypůjčené odjinud.

V této bakalářské práci je vytvořen soubor příběhů ze školního prostředí, je popsán a analyzován „příběh“ šesti příběhů používaných v tomto čase v různých školách a v různém prostředí. Uvedené organizace mají své příběhy zakořeněné, „živé“ a jsou jejich součástí, přesto nebylo jednoduché tyto příběhy získat. Ne snad proto, že by se o ně nechtěli podělit či je střežili jako své know-how, ale spíše proto, že většina z oslovených respondentů příběhy používá jaksí přirozeně, a mnohdy až na základě poskytnutých



informací z oblasti teorie a provedeného rozhovoru vyplynulo poznání, že tímto způsobem v podstatě opravdu cíleně směřují své podřízené.

Srovnání uvedených příběhů též přineslo poznání, že ač pochází z rozdílných typů škol a z hlediska teorie se jedná o různé typy příběhů – negativní, ontologický, transformační, Meta – příběh, informační a antipříběh, mají mnoho společných prvků, jsou nositeli tacitních znalostí a iniciují jistou změnu v přemýšlení a konání svých příjemců.

Při hledání a sběru příběhů se potvrdila skutečnost, že narativní management má i ve školství své nesporné místo, ať už je používán s jasným vědomím a cílem, či přirozenou a spontánní cestou. Ovšem poměr cíleného používání příběhů, odborná literatura a vzdělávání manažerů v dané oblasti hovoří jednoznačně ve prospěch podnikové praxe. Danou situaci potvrzuje i získaná praktická zkušenost při nesnadném získávání příběhů v rámci zpracování této závěrečné práce.

Zatímco podnikoví manažeři jsou často v rámci svého vzdělávání průběžně informováni, školeni a učí se, jak s příběhy správně nakládat, aby jim pomáhaly směřovat své organizace a zaměstnance ke kýženým změnám a cílům, vedoucí pracovníci ve školství využívají příběhy spíše na základě svých zkušeností, schopností a především intuice.

Proto v tomto směru spatřuji jistý potenciál a nové možnosti v rámci vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství tak, aby se využití narativního managementu stalo cílenou a dobře využitelnou součástí jejich každodenní řídicí praxe.

## 8. Seznam použitých informačních zdrojů

ŠKRLA, Petr. *101 příběhů a metafor z manažerské praxe: kreativní nástroj pro lektory, manažery a edukátory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-2141-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793108

HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 191 s. ISBN 9788023993448

TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*.,str. 83, 2. vyd. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Praha: Grada, 2012, 244 s. ISBN 978-80-247-4176-5.

SIMMONS, Annette. *Přesvědčujte a ovlivňujte pomocí příběhů: storytelling*. Vyd. 1. Překlad Vilém Jungmann. Brno: Computer Press, 2008, viii, 218 s. ISBN 978-802-5121-122.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Grada, 2010, 170 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3456-9.

PAVLÍČKOVÁ, Monika. *Nádherná rána: příběh ze života manažerů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 302 s. ISBN 80-726-1142-9.

JOHNSON, Spencer. *Kam se poděl můj sýr?: úžasný způsob jak se vyrovnat se změnami ve Vaší práci a Vašem životě*. Překlad Mario Valerian. Praha: Pragma, c1998, 94 s. ISBN 80-720-5798-7.

KOTTER, John P a Holger RATHGEBER. *Náš ledovec se rozpouští: připravte se na změnu a úspěch za jakýchkoliv podmínek*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2008, 155 s. ISBN 978-80-7349-100-0

## 9. Seznam příloh

### 9.1 Příloha 1 - Jak pěstovat neobyčejné květy na obyčejné zahradě

#### Jak pěstovat neobyčejné květy na obyčejné zahradě

Zahrádkář nemusí mít vysokou školu na to, aby věděl, že pěstování květin vyžaduje:

- Přípravu půdy – místo, kam rostliny vysazujeme, musí poskytovat ty nejlepší podmínky k růstu.
- Důslednost – péče o rostlinky je kontinuální činnost.
- Víru – ve své schopnosti a univerzální přírodní zákony.
- Odvahu – provést někdy radikální řezy.

Principy dobrého zahrádkáře mohou být dobrými principy pro „pěstování“ zaměstnanců. Erika Anderson říká, že „nemůžeme přinutit zaměstnance, aby rostli, stejně jako nemůžeme k růstu přinutit rostliny.“ Můžeme jim ale vytvořit podmínky, které by jejich růst umožnily a podpořily.

Chceme-li se radovat z krásných květů, musíme si vybrat kvalitní rostlinky, zasadit je do správné půdy, na správné místo, ve správnou dobu a zajistit jim dostatek vláhy a světla. Tak, jako v případě rostlinek, je důležité důsledné dodržování těchto principů:

**Příprava půdy** - vyžaduje vytvoření a podporu zdravé organizační kultury, podporu přátelských vztahů v týmu i s nadřízenými, otevřenou oboustrannou komunikaci a ochotu s respektem naslouchat.

**Důslednost** - zaměstnanci potřebují důslednou „péči“ každý den. Není možné měnit jasně nastavená pravidla, jednou být autoritativní a přísný a vyžadovat jejich striktní dodržování, příště je porušovat a nebrat v úvahu jen proto, že dnes jsem v dobré náladě nebo chci mít ode všech pokoj.

**Víra** - víra v potenciál členů týmu a ve společný úspěch musí z manažera takřka vyzařovat. Manažeři, kteří vnímají zaměstnance pouze jako nákladové položky místo toho, aby jim umožnili rozvinout své schopnosti a dovednosti, se nedočkají dlouhodobého úspěchu!

**Odvaha** - nebát se v případě nutnosti provést radikální „řez“. Stejně jako zahrádkář musí občas odstranit suchou větev nebo neúživou rostlinku, aby podpořil růst stromu nebo ostatních rostlin, nemůže dobrý manažer tolerovat „neduhy a plevel“, ale po všech pokusech o nápravu musí občas v zájmu zdraví celé „zahrady“ učinit radikální léčebná opatření.

## 9.2 Příloha 2 - Lektorův problém

### Lektorův problém

Lektor se na svou přednášku o zdravém životním stylu důkladně připravil. Hned na začátku prezentace chtěl zdůraznit dva jednoduché, přesto velmi důležité principy – význam pitného režimu a škodlivý vliv pití alkoholu.

Na stole měl dvě malé kompotové misky. V jedné byla čistá voda, ve druhé alkohol. Vedle misek ležela pinzeta a talířek, na kterém se líně pohybovala zahradní žížala. Lektor vysvětlil obsah misek, uchopil žížalu do pinzety a vložil ji nejdříve do misky s vodou. Žížala se prostředí zřejmě líbilo. Její pohybová letargie se změnila v exhibici aerobiku. Spokojen s touto částí pokusu přednášející vyňal žížalu z vody a okázale ji vložil do misky s alkoholem. Žížala učinila dvě křečovitě piruety a byl konec.

Lektor si hlasitě povzdechl a obrátil se s očekáváním k účastníkům semináře s otázkou:

„Mohl by nám někdo říci, jaký závěr můžeme udělat na základě tohoto experimentu?“ Zarudlý muž v poslední řadě se přihlásil o slovo: „Pane lektore, mně je to jasné. Když budeme pít alkohol, nebudeme mít červy.“

I vhodný a názorný příklad nemusí být vždy správně pochopen. Lektori mají v takových případech plné ruce práce, aby věci uvedli na správnou míru.

Výše uvedený příběh lze prezentovat na začátku přednášky, chce-li lektor nebo učitel „prolomit ledy“ – pozitivně naladit své posluchače a nepřímo je vyzvat k tomu, aby pozorně naslouchali.