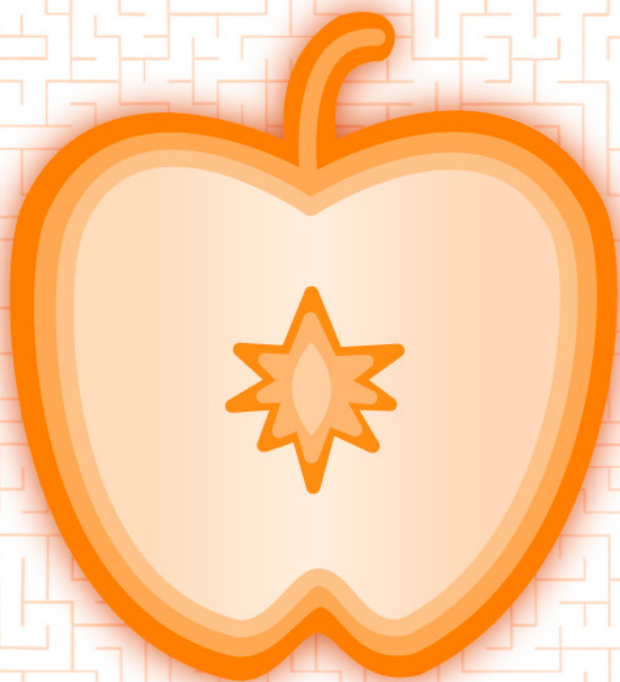


František Hroník

# Manažerské příběhy





**MotivPress**

Nakladatelství a knihkupectví  
s manažerskou literaturou

[www.motivpress.cz](http://www.motivpress.cz)

NOVÝ TREND  
VE VZDĚLÁVÁNÍ

**250,-**

osoba/kurz  
(bez DPH)



**ONLINE AKADEMIE**



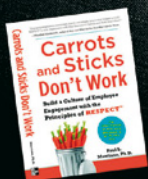
[www.motivp.com](http://www.motivp.com)

..byť lepší

# NOVÁ KNIHA CUKR A BIČ NEFUNGUJÍ

# 349,-

PAUL MARCIANO  
SPREADING RESPECT IN THE WORLD



Paul Marciano, PhD  
Speaker, Consultant and Author of  
Carrots and Sticks Don't Work



objednávejte na [www.motivpress.cz](http://www.motivpress.cz)



MotivPress

...byť lepší

**František Hroník**

# **Manažerské příběhy**

**Brno 2014**

Copyright © František Hroník, 2007

© Motiv Press, s. r. o., 2007

ISBN 978-80-87981-00-9

Do rukou se nám dostává knížka, která je svým obsahem ojedinělá. Její náplň je konfrontací, v pozitivním slova smyslu, s našimi vlastními příběhy. Ukazuje nám nový pohled na zdroje našeho dalšího rozvoje.

Nová kniha manažerských příběhů je velmi citlivou inspirací těm, kteří se snaží stále hledat nové cesty a postupy.

Podněcuje a ukazuje zcela neokázalou cestou, jak se nechat inspirovat tím, co tu již dávno bylo, a ukazuje nám na zcela obyčejných příbězích, které se zdají tak vzdálené těm našim manažerským, jak neuvěřitelně blízko k sobě mají.

Poukazuje na úskalí náročné manažerské práce a dává možnost porovnat se.

Nechť se stane nejen prostředkem profesního zlepšení, ale hlavně osobního růstu.

Mgr. Milana Hrubá



**PhDr. František Hroník** je autorem několika samostatných publikací, které se zabývají různými oblastmi řízení lidských zdrojů. Všechny byly příznivě přijaty odbornou veřejností. Jsou charakteristické zvažováním širších souvislostí a zároveň praktičností. Vychází z autorova kvalitního a širokého znalostního zázemí, které převádí do praxe.

František Hroník je ředitelem poradenské a vzdělávací společnosti agentura Motiv P. Působí jako konzultant a lektor manažerských programů. Zabývá se především problematikou personální strategie, kompetenčních modelů, systémů hodnocení a rozvoje. Přednáší na studiu MBA.

# Obsah

Předmluva .....	13
Úvod .....	15
<b>Co je a k čemu je příběh .....</b>	<b>16</b>
<b>Příběhy o vizi, cíli, hodnotách</b>	
<b>aneb o všem, v co věřím a co přijímám .....</b>	<b>24</b>
O plodu horoucnosti .....	26
Anička má vizi .....	28
Kresba stromu .....	30
O cíli .....	36
Čím se řídit .....	38
Otázky a odpovědi .....	40
Smrt v Teheránu .....	42
Cesta ke studánce .....	44
<b>Příběhy o důvěře a úctě (vztahu) .....</b>	<b>46</b>
Rabínův dar .....	48
Modlitba sebeúcty .....	50
Nejlepší přítel, nejlepší přítelkyně .....	52
Věžňovo dilema .....	54
<b>Příběhy odpovědnosti .....</b>	<b>57</b>
O odpovědnosti .....	58
O dobrém a špatném vínu .....	60
O prasklých žárovkách a vysypané kabelce .....	62
Osel a břemeno .....	64
Bohatství .....	66
Spravedlnost .....	68
Tajemství .....	70
Správný směr .....	72



<b>Příběhy o moci</b> .....	74
Římský císař .....	78
Kdo s koho .....	80
Chrám slunečních hodin .....	82
<b>Příběhy o vedení a vůdcovství</b> .....	85
Podobenství o hřivnách .....	86
Spravedlivé dělení .....	88
Jiný kraj, jiný mrav .....	90
Vnímáme celky .....	92
<b>Příběhy změny</b> .....	94
Brouk nosatec .....	96
Boty na cestu .....	98
Změň svět skrze sebe .....	99
Dobrá rada .....	100
Znalec a plavčík .....	102
Každý člověk může překročit svůj stín .....	105
<b>Příběhy úspěchu</b> .....	108
Bez svobody nezdaru nelze uspět .....	110
Příběh vůle a vášně .....	112
Sedlák a synové .....	115
Vůle k budoucnosti .....	116
O židovském obchodníkovi a motivaci .....	118
<b>Příběhy myšlení a rozhodování</b> .....	121
Příběh dlužníka, jeho krásné dcery a lichváře .....	122
Odkaz beduína .....	124
Zvuková a myšlenková bariéra .....	126
Kladivo .....	128
Co rychleji padá .....	130
O dvou úhlech pohledu .....	132
O huse, která snášela zlatá vejčička .....	134
O muži, který každých deset minut tleskal rukama ....	136

<b>Příběhy o empatii</b> .....	137
Vtip o manažerské empatii .....	138
Kdo najde koně? .....	140
Hodný strážce majáku .....	142
Opice zvaná Zachrajijáš .....	144
Vábení .....	146
Tři poutníci .....	148
<b>Příběhy o (manažerském) přístupu</b> .....	151
Smrt kritika Jicchaka .....	152
Dvě kapky oleje .....	154
Pes a kus masa .....	156
Chasidský příběh o pokladu .....	157
Karavana v poušti .....	158
O dávkách .....	160
Spravedlivá cena .....	162
Rozbitá okna .....	164
Král, který se rozhodl být velkorysý .....	166
Daidalos a Íkaros .....	170
Svatoplukovy pruty .....	172
O vzorech .....	174
Osel a slavík .....	175
Bůh dodává jen suroviny .....	176
Nejdříve si svůj pomeranč oloupejte a pak jej snězte ...	178
O sněhové vločce .....	180
Mluva ptáků .....	182
Spolu .....	186
Kupec a osel .....	188
Stařec a fíkovník .....	190
Nejlepší přítel, nejlepší přítelkyně .....	192
 Literatura .....	 193

*Janě, mému příběhu*



## Předmluva

---

Před sebou máme novou a zajímavou knihu autora, kterého již dlouhou dobu známe a jehož si nesmírně vážím. S Františkem Hroníkem jsem se setkala již před řadou let, v době, kdy se v české pobočce zahraniční firmy začaly aplikovat metody Assessment a Development Centre. Jeho pojetí těchto, v zahraničí osvědčených, metod na mne působilo osobitým a citlivě lidským dojmem. Přístup Františka Hroníka k rozvoji lidí mne vždy inspiroval svou systematickostí a komplexností.

V jeho poslední knize mne velmi zaujalo nevšedně originální podání manažerských znalostí a dovedností. Čtenářům nejsou předkládány ani nabízeny žádné poučky a vzorce chování. Autor používá klasického postupu vyprávění příběhů a stejně jako v Ezopových bajkách jsou v nich skryta mnohá poučení. Příběhy inspirují k přemýšlení a prvoplánově neobsahují návod, tím silnějšího a dlouhodobějšího výsledku je dosaženo.

Pro manažery, kteří absolvovali řadu seminářů a kurzů a přečetli množství odborných publikací, jsou manažerské příběhy svěžím zdrojem k jejich dalšímu zdokonalování. Umožňují rozvoj osobnosti manažera, a to včetně jeho lidské stránky. Je v nich obsažena moudrost pohledu na svět byznysu i lidský život.

Všem čtenářům přeji takové potěšení, jaké mám z této knihy i já.

Mgr. Milana Hrubá



## Úvod

---

Sofistikované manažerské literatury nebo literatury, která se vši vážností taková chce být, je na trhu poměrně hodně. A je to dobře. Proto snad nebude na škodu trocha odlehčení či hravosti. Jen prosím, buďte shovívaví, protože jsem neměl na mysli nějakou povrchnost či lacinost. Chci vám se vši vážností představit příběhy, které se nerovnájí teorii.

Stačí říct: „Po dešti se pročistil vzduch a všude je klid.“ Snad každý si to dokáže představit. Možná to bude trochu jiná představa ve Švédsku, jiná v Itálii, jiná v Indii, ale každý jí bude rozumět podobně. Jenže zkuste něco takového vyjádřit jazykem vědy. To by zde muselo být nasázeno různých údajů, snad nejméně na stránku, a moc bychom z toho moudří nebyli. Až na pár meteorologů. I oni by však rychleji porozuměli větě: „Po dešti se pročistil vzduch a všude je klid.“

Inspirace, kterou jsem čerpal, je ze Starého světa. Hodně manažerského je ze Starého světa. Jsme dědicové helénské a židovsko-křesťansko-muslimské tradice. Možná je náš rodokmen ještě složitější.

Anebo vše je nahodilejší, než se zdá. Kdysi jsem se totiž ocitnul v Egyptě, když probíhala šestidenní válka. Podnes si pamatuji bombardování, hýkání oslů, podnes jsem fascinován nepochopením války. Styděl jsem se, když jsem s růží v koleně dostal přednost před zraněnými vojáky. Snad příběhy, které uvádím, mezi sebou nebojují, i když pochází z různých stran. A osel s velbloudem jsou zvířata, která vás budou mnohými příběhy provázet.

## Co je a k čemu je příběh

---

„Pomyslete, vždyť my jsme pořád v tom samém příběhu! Jde dál. Copak velké příběhy nikdy nekončí?“

„Ne, jako příběhy neskončí nikdy,“ řekl Frodo. „Ale lidé v nich přicházejí a odcházejí, když skončila jejich úloha. Naše úloha skončí později – nebo dříve.“

Tolkien, 1991, str. 314

### Co je příběh (vymezení)

„Příběh neinformuje, nepopisuje, nekonstatuje skutečnost, nýbrž sprádá a rozvíjí její děj“ (Neubauer, 2002, str. 12). Příběh uvádí věci, které nejsou věcmi, do pohybu. Ano, ty nejdůležitější věci, které vůbec nejsou věcmi, ihned rozpoznáte, když je naleznete. Nelze je však hledat, ani změřit. Chtít, abyste chtěli, to prostě nejde. Ale bez vůle to také nejde. Štěstí však přeje připraveným, kteří umí příběh číst ještě předtím, než jej někdo sepíše.

Z filozofie se snesme k psychologii, ve které se zabýváme příběhem vlastním nebo příběhem druhých.

### Vlastní příběh

Každý člověk chce prožít svůj příběh. Příběh, který má začátek, střed a konec. Příběh, který je dobrý a pod který se může jako autor podepsat. A dobrý příběh je ten, ve kterém není stopa lítosti, že to mohlo být nějak jinak.

Příběh není pohlédnutím do minulosti. **Příběhem otevíráme svou budoucnost a dáváme smysl minulosti. Příběh vnáší do našeho života řád, dobrodružství a směr.** Zmatený příběh v nás vyvolává napětí, až zlost. Zkuste někomu vyprávět příběh, který nemá hlavu ani patu a je bez jediné



výjimečnosti! Naopak nás magicky přitahuje příběh, který má směr, ale zůstává nedokončen, i když má konec.

**Náš život je mapou příběhů a celá mapa je jeden velký příběh.** Mapa příběhu je zvláštní mapou, protože obsahuje i časové souřadnice.

### **Příběhy druhých**

V příbězích druhých hledáme svůj vlastní příběh. Zejména ten, který se může začít dít. Příběhy druhých jsou inspirací, modelem, ke kterému se chceme přiblížit. Ale také mohou být potvrzením naší cesty.

### **Z čeho se příběh skládá (struktura příběhu)**

Základní jednotkou příběhu je děj. Výchozí situace (expozi-ce) se nějak zašmodrchá (kolize), nemá přímočarého pokračování. Když není kudy kam a zašmodrčení vrcholí (krize), objevuje se obrat, průlom (peripetie), který vede k rozuzlení (nový či obnovený řád) a formulaci (znovu)poznání (anagnorise). Krásu příběhu vytváří především překvapivá a nevědění peripetie se znovupoznáním něčeho bytostného, základního.

Děj příběhu může být jednoduchý nebo složitý (podle množství různých odboček), hlavní nebo souběžný či vedlejší. Manažerský příběh má však výstavbu velmi jednoduchou.

### **K čemu příběh slouží (funkce příběhu)**

Příběh má tři funkce. Někdy je více v popředí jedna z funkcí, jindy dvě. Některé příběhy mají všechny tři funkce vyvážené. Na krásu či poselství příběhu však nemá vliv, zda je příběh více sebezpůsobivý, dorozumívavý či směřující nebo všechno dohromady. Příběh nám objevuje to, co jsme pozapomněli či pozbyli, a snad nejlépe odpovídá na naši potřebu lépe rozumět světu okolo nás a v nás. Však ty největší knihy, jako jsou

Starý a Nový zákon, Korán, Tóra, jsou plné příběhů o nás a naší cestě, po které nelze kráčet bez druhých.

1. funkce

### **Příběh jako okno do duše**

Příběh nám umožňuje vyjít ven a oknem nahlédnout dovnitř. Můžeme tak vidět to, čeho jsme si uvnitř nevšimli. Takovému příběhu se nemusíme bránit. Dokonce se můžeme dívat do oken někomu jinému. Pomocí příběhu poznáváme sebe nebo druhé bezpečným, až laskavým způsobem.

2. funkce

### **Příběh jako ladička**

Příběh, stejně jako vůdce, dává lidi dohromady. Příběh nám vytváří vzorec, model a učí nás mluvit a přemýšlet stejným jazykem. Slačuje nás, abychom věcem rozuměli stejně či podobně. Sdílíme-li stejné příběhy, rozumíme světu kolem nás velmi podobně, protože o něm máme podobné představy.

3. funkce

### **Příběh jako kompas**

Příběh ukazuje směr a také říká proč. Příběh nás učí, ale nepoučuje. Říká nám, co je důležité a co naopak. Příběh má vždy nějaký přesah. Říká nám více, než o čem mluví. Příběh přináší poselství – něco zvěstuje.

## **Jaký je manažerský příběh**

Manažerský příběh, stejně jako biblický nebo psychoterapeutický, je pohled do mapy těch druhých a objevování, zda něco takového lze objevit i ve své krajině a zda stojí za to takovou krajinou projít.

Manažerský příběh však není speciálním literárním útvar-  
em a nemá umělecké ambice. Se všemi jinými příběhy,  
i těmi uměleckými, jej spojuje „okno“, „ladička“ a „kompas“ –  
tři funkce příběhu. **Pro manažerský příběh je charakteris-  
tická jednoduchá a jediná dějová linie.** Manažerský příběh  
musí být srozumitelný, zapamatovatelný a oslovující.

## **Jak se manažerský příběh liší od příkladu, případové stu- die a modelové situace**

### **Příklad**

Jedním z podstatných znaků příběhu je zkratka, konden-  
zace dění. Příklad se oproti příběhu zabývá řadou detailů.  
Nic nesmí být opomenuto, vše musí být vylíčeno se všemi  
logickými detaily. Příklad poskytuje co nejúplnější infor-  
mace. Příklad je velmi realistický. Vše musí být reálné.  
Není dovolena metafora, nadsázka apod. V příkladu stěží  
může hlavní postava rozmlouvat se smrtkou nebo něco  
takového. Příklad se však nezabývá ani něčím běžným  
a opakovatelným, jako třeba případová studie. Věnuje se  
něčemu klíčovému.

### **Případová studie**

Případová studie má vždy konec – výsledek, i když po-  
většinou máme přijít na to, jak to vlastně dopadlo. Dobře,  
špatně, v čem? Podstatným znakem je realističnost a po-  
pisnost. V tom se velmi podobá příkladu. Spolu s ním se  
věnuje událostem, které se již staly. V případové studii  
jsou však kladeny otázky, zatímco příklad je už odpovědí.  
Případové studie se zabývají událostmi, které se mohou  
stát takřka kdykoli znovu.

## Modelová situace

Modelová situace nemá konec, je třeba se k němu, respektive k výsledku, dobrat. V modelové situaci jsou prostředí a události mnohdy nějak výjimečné (džungle, ztroskotání, katastrofa). Pomocí modelové situace však řešitele na takové výjimečné události nepřipravujeme, ale vycházíme z předpokladu, že chování zde projevené je obvyklým při řešení běžných situací.

Dá se tedy říci, že manažerský příběh je modelovou situací, která má konec, pointu, ale leccos zůstává nezodpovězeno, abychom se sami snažili porozumět světu v souvislostech a případně měnit naše postoje.

## Rozvoj kompetencí

Příklad, případová studie, modelová situace nebo manažerský příběh rozvíjí jiné druhy kompetencí. Jestliže všechny možné kompetence seskupíme do tří velkých skupin – kompetence řešení problému, kompetence interpersonální a kompetence sebeřízení, můžeme si přibližně určit, jaký je rozvojový potenciál „literárních“ metod.

Skupina kompetencí	Metoda	min.				max.			
<b>Kompetence řešení problému</b>	Příklad	■	■	■	■	■	■	■	■
	Případová studie	■	■	■	■	■	■	■	■
	Modelová situace	■	■	■	■	■	■	■	■
	Manažerský příběh	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Interpersonální kompetence</b>	Příklad	■	■	■	■	■	■	■	■
	Případová studie	■	■	■	■	■	■	■	■
	Modelová situace	■	■	■	■	■	■	■	■
	Manažerský příběh	■	■	■	■	■	■	■	■