

Narativní přístup – Organizace jako dobrý příběh, rozhovor jako tvorba příběhu

Vratislav Strnad, Jan Hesoun

(Prezentace na 1. slovenské konferenci o koučování, Banská Bystrica, květen 2005, prezentace na Letní univerzitě SOL – Privatuniversität für Management Wien – v Benátkách, červenec 2005)

Dámy a pánové,

chceme vám představit tzv. narativní přístup ke koučování, managementu, i k celkovému pohledu na firemní praxi. V rámci této prezentace chceme načrtnout hlavní rysy narativní metodiky, využít jako ilustrace kazuistického zlomku narativní práce s pracovním týmem a srdečně vás pozvat i na naše dva narativní workshopy, kde bychom rádi některé metodiky s vaší pomocí demonstrovali. (Obr.1)

Jak ze zkušenosti všichni dávno víme, firmy nejsou tvořeny jen produkty, rozvojovými projekty, ani je netvoří jakkoli magická čísla ekonomických ukazatelů, ale – firmy jsou tvořeny především lidmi. Jak dnes s pýchou i s rozpaky říkáme - **lidskými zdroji**. (Je to současně poněkud nepohodlné a nepraktické zjištění.) (Obr.2,3)

Lidé mají svoji osobní historii a svůj profesionální vývoj, aktuálně vyjádřený svým **závazkem vůči firmě**. Ten se projevuje plněním pracovních úkolů na úrovni zaměstnance. K nim se - na úrovni majitelů či managementu - přidávají vize a projekty toho, jak by měla fungovat celá firma. Čím vyšší je postavení člověka ve firemní hierarchii, tím větší je jeho možnost ovlivnit svými vizemi chod celé firmy.

Pro tzv. narativní (na příběhy orientovaný) přístup k firmě je klíčová otázka, jak lidé, kteří o firmě rozhodují, anebo na jejichž identifikaci s firmou záleží její úspěšnost (což mohou být prakticky všichni), dovedou skloubit svůj osobní profesní vývoj s vývojem podniku a z něho plynoucími firemními nároky. Pro úspěšnost celé firmy může být klíčové, jak rozhodující osoby ve firmě (ovšem nejen ony) řeší svoji aktuální bilanci – „*vše pro sebe/vše pro tuto firmu, takovou, jak vypadá.*“ **V každém okamžiku firemního života můžeme spatřit všudypřítomné drama transformace osobních a firemních témat, a to na všech úrovních.** (Obr.4,5)

Když se nový šéf oddělení představuje svým spolupracovníkům, říká jim, jak chce být jimi vnímán. Jejich reakce mu říká, jak tato jeho snaha byla přijata či odmítnuta, k jakým došlo změnám ve vnímání jeho snah a jak chtějí být členové skupiny vnímáni svým novým šéfem. Nicméně, konec tohoto úvodního setkání neznamena konec takto započatého zaujímání pozic; to bude pokračovat tak dlouho, dokud budou tyto lidé pracovat společně a dokonce ještě déle v historii, kterou budou vyprávět později. (Davies, Harré, 1991)

Je nemožné (Schütz, 1973) porozumět lidskému chování a procesům řízení, pokud ignorujeme **lidské záměry**. Je nemožné porozumět lidským záměrům, pokud ignorujeme **rámce, v nichž tyto záměry dávají smysl**. Takovými rámci mohou být instituce nebo sledy činností - zkrátka kontexty, které mají historii, v níž jak jednotlivé činy, tak celé

historie jedinců mají a musejí být srozumitelné (co do svých záměrů a z nich plynoucích odpovědností). Skutečně, **odpovědnost** je hlavním pojítkem lidské spolupráce.

Odpovědnost však není jen odpovědností za plnění jednotlivých úkolů, ale **odpovědnost musí odpovídat závazkům – společným závazkům**. Primárně jde o závazek připojení se k tomu, co lze nazvat „**společným tématem**“. Téma se rodí **vyjednáváním** v komunikaci – rozhovoru. Klíčová témata žijí ve firmě jakožto něco, o čem se hodně mluví, co se vypravuje a převypravuje – jakožto **příběhy**. Ve firmě dlouho přetrvávající vyprávění, zvláště příběhy, jsou sedimenty norem a praktik, a jako takové si zasluhují pečlivou pozornost...Příběhy se nepovalují kolem nás - jsou neustále přetvářeny, cirkulují a jsou vyprávěny rozporuplně. (Czarniawska, 2004, s. 45)

Narativní (na příběhy orientovaný) přístup přistupuje k lidem i celým firmám jako ke ztělesněným příběhům – stagnace, úpadku a růstu. **Příběh je to, co si vyprávíme, čím žijeme**. Předpokládáme, že to nás dalekosáhle ovlivňuje při všech rozhodnutích a při plnění všech pracovních úkolů. Dobrý příběh – dobrý osobní a firemní příběh – tím jak je neustále vyprávěn a převypravován, umožňuje nahlédnout a analyzovat způsob, jakým jedinec a firma zpracovávají své zkušenosti se sebou a s firmou, jak tyto zkušenosti permanentně opatřují významy a jakou hodnotu jim přisuzují. (Obr.6) Jak již bylo řečeno, příběhy **distribuuji klíčová témata firmy**, diktují, o čem se může a musí mluvit, o čem se mluvit nesmí, o čem a jak se smí a musí myslet a jak je to zakázáno. Příběhy jsou “významovými reaktory”, které roztáčejí soukolí podnikové kultury.

Narativní způsob práce je takové nahlížení na firemní praxi a takové vedení rozhovoru, které umožňuje identifikovat tato klíčová témata firmy nebo jedince, ukázat na jejich působnost ve firmě nebo v osobním profesionálním životě a v kontrastu k nim oživit procesy přijímání odpovědnosti za společné závazky. Porovnat tak současný jazyk vázaný na popisy problému s jazykem původních dějů vyjednávání, z nichž se zrodily původní či předchozí závazky – s původnější firemní zkušeností.

K žádosti o profesionální pomoc dochází ve chvíli, kdy se dominantním tématem stává téma Problému (nebo Rozvoje). To opanuje pole a potlačuje jiné linie vyprávění, které ustupují do pozadí. Mívá to za následek různé nežádoucí doprovodné projevy, jako např. nespokojenost lidí, výrazně rozdílné postoje k tomu, co je důležité: důsledkem toho - pokles produktivity. Lidé v moci Problému pak vyprávějí příběhy naplněné přepisováním viny (sobě, ostatním nebo nepříznivým okolnostem). Připojování se k tématům společného závazku je dalekosáhle narušeno. Firemní témata „degenerují“ v zavinění jednotlivých pracovníků. V důsledku toho se ze společenství firemních závazků stává hejno rozhádaných osob.

Do firmy jsme vstoupili v době pokračujícího poklesu obratu, kdy hrozilo odtržení jedné dceřinné společnosti od centrální organizace. Lidé v lokální skupině byli dlouhodobě nespokojeni s přerozdělováním podílu na zisku. Navíc byli přesvědčeni, že jejich relativní produktivita dokonce překračuje produktivitu mateřské organizace. Přitom se cítili být dost soběstační, aby obstáli na trhu jako samostatný subjekt. Centrální organizací byly tyto snahy vnímány jako trestuhodné ohrožení celé společnosti. Celá problémová situace byla personifikována do konfliktu mezi „vůdcem separatistů“ a „pokryteckým generálním ředitelem“. Neochota připojit se k převládajícímu způsobu komunikace zcela zastínila původní ochotu sdílet společné firemní cíle a schopnost vidět je.

Proces narativního koučování a poradenství

V další části prezentace chceme popsat jednotlivé kroky narativního poradenství, které lze přímo aplikovat na strukturu narativního koučovacího rozhovoru s jedincem. Současně chceme poukázat na konkrétní odlišnost narativní práce od tradičních forem. Ke každému kroku připojujeme ilustraci další fáze poradenského procesu ve firmě, kterou jsme vám právě představili.

1. Narativní diagnostika (dekonstrukce)

V narativní práci si jsme vědomi toho, že „všechno zlé je k něčemu dobré“, nebo-li, že i ty nejpálčivější problémy jsou jistým pokusem o řešení. Jsou řešením ve smyslu snahy udržet věci v chodu. Problémové řešení je dosti dobré k tomu, aby do něho firma ještě stále investovala čas, energii, osoby a finanční prostředky. (Pozitivní přerámování je současně první intervencí do firmy, zmírňující diskvalifikující moc problému na lidi, podporuje nastavení dobré spolupráce s poradcem/koučem, pomáhá zastavit začarovaný kruh hledání neplodných řešení, „zastavit se vůbec“.)

Narativní **diagnostika** firmy odhaluje síť konkrétních procesů (Obr.7) (chcete-li, *jazykových her*), které vytvářejí, udržují a obnovují klíčové významy a hodnoty, nezbytné pro každodenní chod firmy. Takový přístup k firmě jako k *ekologii příběhů* umožňuje všem zúčastněným znovu objevit původní (respektive vzdálenější, nebo i bezprostředně předchozí) zkušenosti, z nichž postupně nastavovanými firemními procesy vzniká komplexní firemní útvar – komplex psychologických, sociálních, ekonomických, materiálních a strukturálních vazeb. Umožňuje demaskovat firemní ideologii, znovu prověřit její vztah k původním či předchozím zkušenostem, vizím a cílům. Narativní **analýza** odhaluje procesy a události, jimiž se vize a cíle jednotlivců vztažené k firmě dostaly do firemního jazyka a vytvořily dominantní firemní příběh, dominantní firemní vědění, a to v jeho pozitivním i negativním významu. Tuto dvojakost hybných sil, stojících v pozadí firemních procesů, demaskuje právě **dekonstrukce** a poukazuje tak na narušený vztah lidí ve firmě k vlastním zkušenostem. Tím je otevřena možnost uvidět před sebou dominantní firemní vědění jako jedno z možných, nikoli jako jediné.

*Na začátku jsme vyzvali všechny zúčastněné, aby každý ze své pozice popsal poslání společnosti. Společné setkání se zástupci všech stran jsme zahájili svým prohlášením: „Přemýšleli jsme o vaší objednávce poradenské pomoci a došli jsme k předpokladu, který vám chceme na samém začátku sdělit: Domníváme se, že samotný fakt, že jsme se dnes tady sešli, musíme považovat za výsledek historie vašich snah o spolupráci. To, kam jste se nyní dostali, je nejspíš společný problém. Chceme se s vámi podívat na to, co všechno k němu patří. Kdo byste chtěli začít?“ (Tím chceme říci, že nás nezajímá jen verze jednotlivých osob, abychom je rozsoudili. Chceme nyní společně zakusit moc problémové situace ve všech podstatných aspektech bez ohledu na postoje stran, protože všichni prožívají situaci ve vší její rozporuplnosti.) Generální ředitel začal popisovat situaci jako **nefungující komunikaci** ze strany zástupců dceřinné společnosti a vykládal ji jako **nedostatek zájmu o společné cíle**. Tím, že diskvalifikují centrální řízení, ohrožují společnost jako celek. Pověřená zástupkyně „vzbouřenců“ formulovala problémovou situaci jako **důsledek nekorektního přerozdělování podílů na zisku, a tedy porušování společenské smlouvy**. Dále uvedla jako problém **arogantní nekomunikativnost centra**. Sama zdůraznila, že toto stanovisko pouze tlumočí, protože ředitel dceřinky se na schůzku i pro ni překvapivě nedostavil. Zástupci správní rady vyjádřili své znepokojení z konfliktní situace různě – jeden směřoval svou otázku generálnímu řediteli, **proč si nezjedná pořádek**, druhý zdůrazňoval **nutnost otevřené komunikace z obou stran**. Poté jsme se všemi účastníky setkání formulovali firemní témata, která jsou problémovými tématy ohrožena: „**poskytovat dobré služby**“; „**využívat kompetence centrálního vedení pro celek**“; „**transparentnost řízení pro celou organizaci**“; „**aby platilo, co bylo dojednáno**“.*

Dekonstruktivním rozhlédnutím po životním prostoru firmy, jednotlivce apod. získáme pokud možno co nejplastičtější obrázek, mapu krajiny, ve které se snažíme dále odlišit místa přispívající k produktivitě a naopak lokality, které brání firemním (či individuálně profesním či kariérním) cílům. (Obr.8)

Je-li v základu narativního přístupu uvažování o příběhu, bereme proto v potaz též časové hledisko, neboli historii jednotlivých těchto míst na virtuální podnikové mapě. Je zřejmé, že tato mapa není obrazem podnikové hierarchie či struktury, neodpovídá nutně rozložení pracovních míst apod. Zobrazuje spíše hybná témata, která mohou jít napříč všemi nebo jen určitými firemními odděleními. Vznikají zde území, která jsou charakterizována naprosto jinými hodnotami, než těmi, které jsou proklamovány ve firemních materiálech, výročních zprávách, v představách otců zakladatelů, ve firemní filosofii. A kromě toho se tato mapa stává též mapou individuálních rozhodnutí, přiznání preferencí, přihlášení se k zodpovědnosti. To je zřejmé zejména v té části dekonstruktivní práce, která se ptá po historii příchodu jednotlivých témat do firmy či našeho osobního profesního života. Je to vlastně jakási zpráva o loajalitě, ve vyhocené podobě o podřízení se. Zde se již dostáváme do další fáze narativní práce.

*Po identifikaci klíčových firemních a problémových témat jsme se dotazovali na jejich minulý život ve firmě. Zajímaly nás konkrétní situace, události a procesy, z nichž se firemní témata zrodila, a posléze momenty, kdy a pro koho jednotlivá firemní témata přestávala být závazná. Například téma, „**aby platilo, co je dojednáno**“ vstoupilo na scénu v momentu rozšiřování společnosti o dceřinné společnosti (v období růstu). Všeobecný optimismus dovoľoval přehlédnout rozdílnost motivací jednotlivých členů vedení, od důvěry v pevnost a životaschopnost sdílených cílů po podmíněnost této důvěry na pokračujícím růstu společnosti a její ziskovosti. Tedy - různou ochotu plnit, co bylo dojednáno. Firemní téma „aby platilo, co je dojednáno“ se na jedné straně (u „centra“) vyvinulo do problémového tématu „**vy říkáte, co bylo dojednáno**“ („**Autoritářství**“) a na druhé straně (u „regionu“) do problémového tématu „**vy nemáte zájem o jednání**“ („**Nezájem**“). (Nepřítomnost ředitele dceřinky pak mluví za sebe). Poté jsme explorovali, jak jednotliví účastníci procesu hodnotí svoji pozici vůči těmto tématům, jak jim v takovém vztahu s nimi je. Ukázalo se, že **ačkoliv jsou jednotlivá témata přisouzena opačnému táboru, jejich dopad je pocíťován v organizaci, která ho jako takový pojmenovala.***

2. Otřesení (firemního) vědění

Taková analýza je zároveň diagnostikou, jíž jsou všichni aktivními účastníky, a současně citelnou intervencí do firmy. Demaskování jazyka firemních ideologií narušuje stereotypní způsoby myšlení a otrásá dosavadními systémy víry. Tím ohrožuje zaběhlý způsob zpracovávání zkušenosti. Taková situace je více než konfliktní, ohrožení je daleko hlubší – je krizí identity zúčastněných jedinců i celé firmy či firemní jednotky. Precizní nastavení poradenského projektu, dobře vyjednaný kontrakt a z něho plynoucí dobře nastavené kompetence a odpovědnost za transformační proces jsou nezbytnými podmínkami pro to, aby se celý proces nezastavil. Zřetelné, vyjednané a transparentní hranice poradenského procesu jsou klíčové pro průběžné ošetřování dostatečného bezpečí pro všechny zúčastněné. Rizika krize vědění musejí být průběžně vyvažována bezpečím spolupráce a trvajícimi zárukami od odpovědných osob. Proces, kterým neproběhne krize vědění, probíhá sice populárněji a hladčeji, jeho užitek je však minimalizován – starý stereotyp dominantního vědění je pak totiž zachován.

*V postupu práce s touto firmou nakonec vykryštovala témata nová, která již příslušela jednotlivým skupinám (tedy centru a dceřinné společnosti). Též se ukázalo, že lze témata sloučit do větších celků, jejichž společným poznávacím znamením bylo téma **Nedůvěry**. Ta se rozrůstala všemi směry – byla situována jak do protivného tábora, tak i do vlastních řad. V této fázi poradenského procesu dále eskalovaly vzájemné averze a obviňování z věrolomnosti. Zároveň se však objevilo i sebeobviňování, bylo rozrušeno původní zcela*

jednoznačné a černobílé vidění my=dobří/oni=špatní. Vystala otázka: kdo je nositelem „pravé víry“? Účastníci měli v některých případech zcela zásadní pochyby, zdali celé jejich snažení ve firmě není klamnou iluzí.

3. Rozhodování o změně (Externalizace)

Pojmenováním dominantních problémových témat docházíme k soustředění se na konkrétní operace, kterými si problematická síla, téma či proces získávají nadvládu nad chodem podniku. Problém, který je možno personifikovat jako bytost narušující běh firmy, rozvíjí vlastně jakýsi stínový management témat, kterými firma žije. Děje se tak za pomoci mnohdy nepatrných a zdánlivě samozřejmých akcí a opatření, kterým se lidé ve firmě často zcela dobrovolně podřizují. Nejčastějším dojmem je, že „to přece ani jinak nejde“. Právě tuto samozřejmost narušuje dekonstruktivní a externalizační dotazování. Vynáší tak do popředí pozornosti rozhodovací kompetence jednotlivých aktérů, odděluje zodpovědnost lidí od operací Problému. V srdci externalizační práce je otázka „**co s vámi Problém dělá?**“ Zhuštěným vyjádřením (a jedním z podstatných momentů) průběhu narativního koučování je výrok a zážitek vztahující se k problémovému tématu: „to nejsem já“, či „to k nám nepatří“. Při externalizaci se zpravidla přichází na praktiky, kterými si Problém získává převahu nad životem firmy či jedince a na druhé straně se ukazují i ty výjimečné události, kdy si lidé, jako aktéři a zároveň vypravěči celého příběhu, ponechali svoji autonomii a Problému se nepodvolili. Tyto momenty jsou **zárodky možných budoucích řešení**, respektive **nalezení původního smyslu**, původní ideje, původních zdrojů. Externalizované téma zejména poukazuje na **odklon od primárního nastavení** či cíle (firmy, individuální kariéry). V tomto smyslu je jeho vstup na scénu oním hybným momentem, protože přináší napětí zápletky. V průběhu dalšího soužití s podnikem, či lidmi v něm, se ovšem vytváří podivná **sympióza s vetřelcem**, lidé se přizpůsobují a působení cizího elementu není na první pohled patrné. Lépe řečeno, nejsou zřejmé jeho taktiky, kterými si lidi podmaňuje a přesvědčuje je, aby mu vycházeli vstříc.

Externalizace je takový způsob naslouchání a dotazování, který umožňuje odvrhnout zmiňovaná nežádoucí témata, či neproduktivní součásti hybných procesů. Tedy to, co bylo kdysi internalizováno, vkomponováno do systému rozhodování a nyní se ukazuje jako problematické. Dekonstrukce identifikuje, externalizace zbavuje.

Poukázání na to, že to, co lidé vědí a o čem jsou přesvědčeni, je jenom jeden a nikoli jediný možný způsob zpracování původnější zkušenosti, otevírá cestu ke změně pohledu. Systémy vědění vynesly na výsluní určitá dominantní firemní témata, jiná témata byla potlačena či dokonce vyloučena ze hry. Otevírá se jedinečná možnost propracovat *novou jazykovou hru*, ve které vystávají určitá témata jako nosná a pro další chod firmy klíčová. *Jiná témata jsou vyhoštěna z firmy jako firmě cizí a nepřátelská*. Značným potenciálem této nové jazykové hry je **možnost nově lokalizovat** nezdar, chyby a zavinění – od osob do nepřátelských témat, jež se už dostávají mimo firmu či osoby jejich představitelů. Je to opět tanec na ostří nože, ale lidé jej podstupují již snadněji než v předchozí fázi, protože mají možnost vystoupit z konfliktních situací, osvobodit se od vzájemného připisování viny i zásluh a - znovu najít své šance. Firma jako celek nachází svá nová témata a svou novou identitu. Nový potenciál možností je podnětem *k novým klíčovým rozhodnutím* a k novým pravidlům hry. (Obr.9)

I zde je nezbytné průběžně ošetřovat bezpečí celého procesu, řešit příležitostně vzniklé konflikty, které odrážejí staré konfliktní vzorce myšlení a jednání. Nově vznikající vymezení, co je naše a čeho se zbavujeme, přispívá k již bezpečnějšímu zarámování změn. *Je třeba si uvědomit, že problémové téma si svou působivost udržuje zejména navozením pocitu jistoty (byť je to jistota destruktivní, udržovaná za cenu obviňování okolí či sebe)*. *Nově vznikající bezpečí znamená spolehnout se na vlastní a původnější zdroje a síly*. Dostávají se do hry otázky typu: „Co můžeme na své nové cestě zachovat?“ „Co je nadále dost dobré?“ „Jaké vědění zůstalo neotřesitelné?“ „Jakého vědění se už zbavujeme?“ „Jaký nový potenciál a jaká nová nebezpečí to s sebou přináší?“

Při identifikaci **Nedůvěry** jako hlavní překážky firemního rozvoje vyšlo též najevo, že jsou to právě její taktiky, které rozehrávají mezi jednotlivými týmy konfliktní vzorec jednání. Bylo nezbytné poukazovat na to, že jde o záměr Nedůvěry, který vede k hledání viníků a k hledání důvodů pro její oprávnění. Exotičnost pohledu na Nedůvěru jako na samostatně jednající bytost či sílu byla umenšena reálnou vzpomínkou na momenty, kdy se v podniku objevila jako něco zpočátku cizího. Jak se vůbec dostala Nedůvěra do firmy a co tam dělala? Vyvstala pozoruhodná paralela okolností vstupu pana ředitele a vedoucího dceřinky do firmy: oba byli zahlceni nedůvěrou vůči svým nejbližším spolupracovníkům ve svých předchozích firmách a velkým zklamáním z nich. Vyšlo najevo, že pan ředitel odešel z předchozí firmy s nálepkou „rozvraceč“ a současný rozvraceč s označením „uzurpátor.“ Zahlcení optimismem a nepřiměřenou vizí svého nového působení na sebe vzali příliš mnoho kompetencí- ušlo jim, že je po čase přestali diskutovat v širším týmu. Stalo se pak nakonec právě to, co se na počátku zcela snažili vyloučit ze hry. Účastníci koučovacího setkání došli k poměrně podrobnému popisu rozšiřování její působnosti, jeden z nich přišel dokonce s metaforou chobotnice, která po podniku roztahuje svá chapadla. V této fázi došlo k výraznému oslabení napětí, které přinesl předchozí krok a účastníci byli schopni kooperovat na popisu chování Nedůvěry jako něčeho cizorodého. Zdůrazňovali, že jejím hlavním důsledkem bylo „zbytečné rozčilování“ a „neprůhlednost firmy navenek“. Postupně se stalo absurdním, aby do rozčilování a zákulisního tlachání investovali tolik energie.

4. Implementace změn – firemní řešení

V této závěrečné fázi je role poradce postupně a cíleně oslabována podporou nových kompetencí ve firmě. Dochází ke konkrétním diskusím k implementaci nového vědění do firmy. Vznikají nové úkoly, nové odpovědnosti a kompetence (resp. se též diskutuje, co ze starých způsobů může být zachováno a jakou to bude mít úlohu v novém firemní nastavení). Co nejdříve jsou ustanoveny konkrétní osoby, jež budou zodpovědné za implementaci změn. Jim je firma takřkajíc znovu předána do rukou.

V posledním kroku usilujeme o navrácení hybného potenciálu problémového tématu do rukou těch, kdo povedou pohyb účelným směrem (tj. za vynaložení minimálních nákladů, ať již finančních, časových, emocionálních apod.). Jde o to, aby se síla a směr tohoto „pohybu“ zbytečně netříštily.

Takováto práce s firmou je natolik komplexní, že nebezpečí trivializace je ve srovnání s dobře odvedeným individuálním koučinkem obrovské. Nově krystalizované mocenské pozice jsme se i v této firmě snažili podrobit „atestu“ – „Je nové řešení firemní situace skutečně cestou dál, anebo jiným vyjádřením starého problému?“ „Jak kompetentní osoby zaručí, že nový optimismus nepovede k nové ztrátě důvěry?“ „Jak bude nový vývoj kontrolován?“ V této poslední fázi poradenského procesu razantně vstoupila do hry správní rada jako celek, v níž předtím paralelně probíhala diskuse o dalším osudu koncernu. Polovina členů se zasazovala o rychlou implementaci změn do stávajících struktur (využijte toho, že nyní už můžete spolupracovat), zatímco druhá skupina trvala na pokračování v komplexním projektu změn. Též se začala ozývat široká skupina středního managementu, obávající se změn. Celý projekt se tak dostal pod velký tlak. Byla ustanovena nová řídicí skupina, složená jak ze stoupců strukturálních změn, tak z konzervativců, kteří věřili v možnost obrody staré struktury personálními změnami a důslednějšími kontrolními mechanismy. V této turbulentní situaci jsme byli správní radou vyzváni k přerušení poradenského procesu.

Výstupy poradenského procesu z našeho pohledu:

- Neutralizace původních černobílých postojů a jejich odpoutání od osob

- *Ustanovení rámcových podmínek pro nový styl komunikace a novou spolupráci, zejména vytvoření nové řídicí skupiny projektu změn*
- *Posílení kompetencí řídicí skupiny správním radou a vytvoření širšího konsenzu pro podporu její práce*
- *Skupina ustanovila dílčí skupiny projektu „nové vize“, „management další dekády“ a „vnitřní komunikace“.*

Dámy a pánové,

Stručně jsme popsali jednotlivé fáze narativního (na příběhy orientovaného) přístupu k firmám, který vychází z našich zkušeností z poradenského procesu. Ukazuje nejen možnost, jak poradensky pracovat s celou firmou a s jejím transformačním potenciálem, ale na úrovni práce s jednotlivcem ukazuje rámce pro přístup, který bychom mohli nazvat *narativním koučováním*. Zatímco narativní poradenský proces vyžaduje nastavení a rozfázování komplexního projektu změn, narativní koučování je projektem změn jednotlivých osob. Žádný poradenský proces si však nelze představit bez práce s jednotlivými lidmi, kterou si těžko představíme jinak než jako koučování.

LITERATURA

Schütz, Alfred (1973) *Collected Papers. I. The Problem of Social Reality*. The Hague: Martinus Nijhoff

Davies, Bronwyn and Harré, Rom (1991), *Positioning: The Discursive Production of Selves*. *Journal for The Theory of Social Behavior*, 20 (1): 43-63

Czarniawska, Barbara (2004) *Narratives in Social Science Research*, Sage Publ.

Yannis, Gabriel, (2000) *Storytelling in Organisations: Facts, Fictions and Phantasies*. Oxford University Press

Loebbert, Michael (2003) *Storymanagement, Der narrative Ansatz für Management und Beratung*, Klett-Cotta

Vratislav Strnad, Jan Hesoun
 ISZ group
 Máchova 7
 12000, Praha 2
 Czech Republic

tel.: +420 737 759 863; +420 732 771 003

e-mail: strnad@isz.cz, hesoun@isz.cz