

# Teorie zkušenostního vzdělávání při manažerském tréninku a vzdělávání

## Brázdilová, Eliška; Gregušová, Mária; Syslová, Nikola

Klíčová slova: Teorie zkušenostního vzdělávání, ELT, Kolbeho cyklus, manažerský trénink, outdoorové programy

### Abstrakt

Práce se zaměřuje na aplikaci Teorie zkušenostního vzdělávání v oblasti manažerského tréninku a vzdělávání. Jako metoda byla zvolena systematická literární rešerše s cílem porovnat dosud proběhlé práce na podobné téma. Po provedení hloubkové rešerše bylo nalezeno 57 prací, ze kterých bylo fulltextovou analýzou vybráno 13 děl. Ty jsou v práci rozebírána a na základě zjištění autorů jsou diskutována slabá místa Teorie zkušenostního vzdělávání, především její postavení na teoretických předpokladech a menší praktický přínos pro velké podniky se složitou organizační strukturou. Jsou zmiňovány také přínosy, především vytvoření modelu rozvoje lidských zdrojů podporující a usnadňující zkušenostní vzdělávání manažerů stojícího na Kolbově teorii.

### Úvod

Kolbova (1984) Teorie zkušenostního vzdělávání má své využití v různých oborech, velmi podstatnou roli ovšem hraje v pedagogice. V naší práci se zaměřujeme na její aplikaci v rámci manažerského tréninku a vzdělávání. Jako výzkumnou otázku si klademe provedení systematické literární rešerše na dosud proběhlé studie, které by aplikovaly Kolbovu Teorii zkušenostního vzdělávání v obdobném kontextu. Provedeme proto hloubkovou rešerši za použití specifického algoritmu a nalezené práce poté dle abstraktu či fulltextovou kontrolou protřídíme. Z takto vybraných studií budeme dále rozebírat a diskutovat jejich teoretický i praktický přínos a jakým způsobem byla Teorie zkušenostního vzdělávání využita v praxi. Závěrem články z rešerše doplňujeme možným využitím metody v rámci outdoorových a teambuildingových akcí.

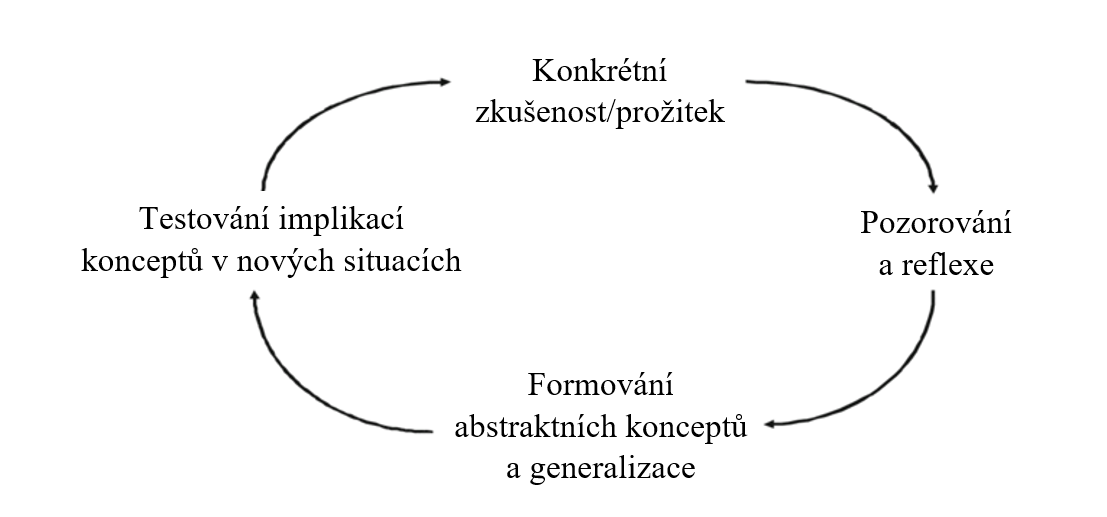
### Teoretická východiska

*Experiential Learning Theory* (ELT, teorie zkušenostního/zážitkového učení) je dynamickou teorií založenou na cyklu učení, jenž je poháněn rozlišením duálních dialektů akce/reflexe a zkušenosti/abstrakce. Tyto dvě dimenze definují holistický učební prostor, ve kterém dochází mezi jednotlivcem a prostředím učebnímu procesu. Teorie je již přes více než 40 let používána ve výzkumu manažerského vzdělávání. Ideové inspirace Teorie zážitkového vzdělávání vychází z prací autorů Johna Deweyho a Kurta Lewina (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2009).

Lewin (1935) popisuje novou techniku, ve které jsou spojené prvky učení, změny a růstu v integrovaném procesu. Ten začíná prožitkem tady a teď (*here-and-now*) a je následován sběrem dat a pozorování o této nové zkušenosti. Data jsou následně analyzována a závěr této analýzy je poskytnut zpět aktérům zkušenosti pro modifikaci jejich chování a výběru nových zkušeností.

Učení je tedy koncipováno jako čtyřstupňový cyklus, jak ukazuje obrázek 1. Okamžitá konkrétní zkušenost je základem pro pozorování a reflexi. Tato pozorování jsou asimilována do „teorie“, ze které lze odvodit nové důsledky pro jednání. Tyto implikace či hypotézy pak slouží jako vodítka při vytváření nových zážitků. Z Lewinova výzkumu čerpá ve svých pracích Dewey a na jeho základech stojí také Kolbův (1984) Cyklus zážitkového vzdělávání.

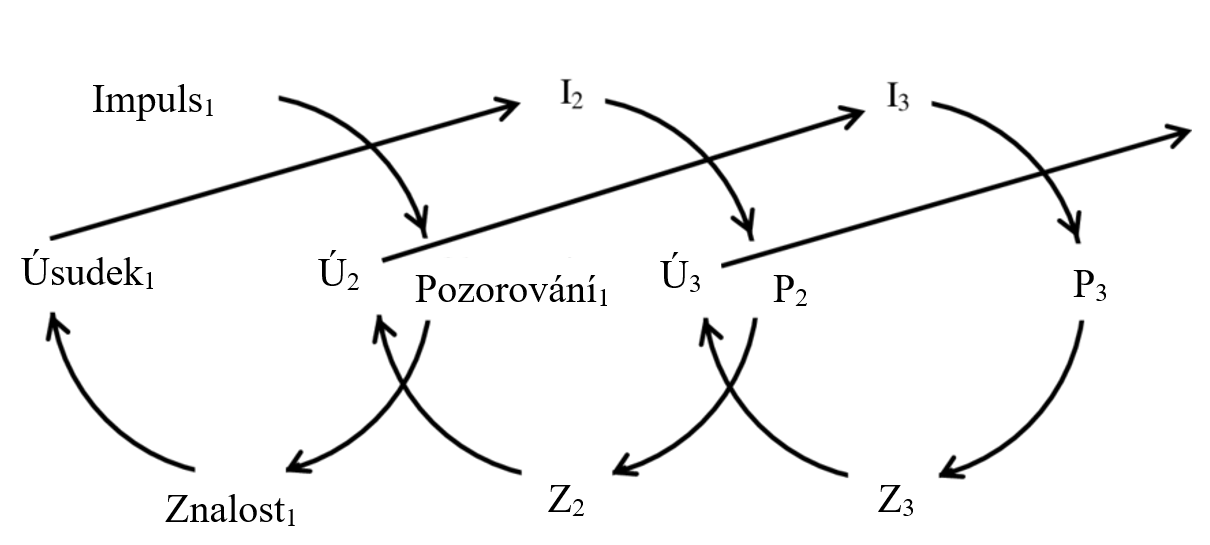
**Obrázek 1: Lewinův Zkušenostní model učení**



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kolb, 1984, p. 21)*

Dewey (1938) se ve svém výzkumu zabývá cyklem zkušenostního učení. Implikací Lewinova Modelu zkušenostního učení představuje vlastní Model zkušenostního vzdělávání, jenž popisuje jako opakující se proces spojující práci, vzdělání a osobní rozvoj, jak lze vidět na obrázku č. 2. Klíčem je opakovaná posloupnost určitých bodů - impuls (*impulse*), pozorování (*observation*), znalost (*knowledge*) a úsudek (*judgement*). Ty probíhají stále dokola, dokud nedosáhnou cíle. Deweyho výzkum přejímá Kolb (1984) a přichází s Cyklem zážitkového vzdělávání.

**Obrázek 2: Deweyho Model zkušenostního vzdělávání**

****

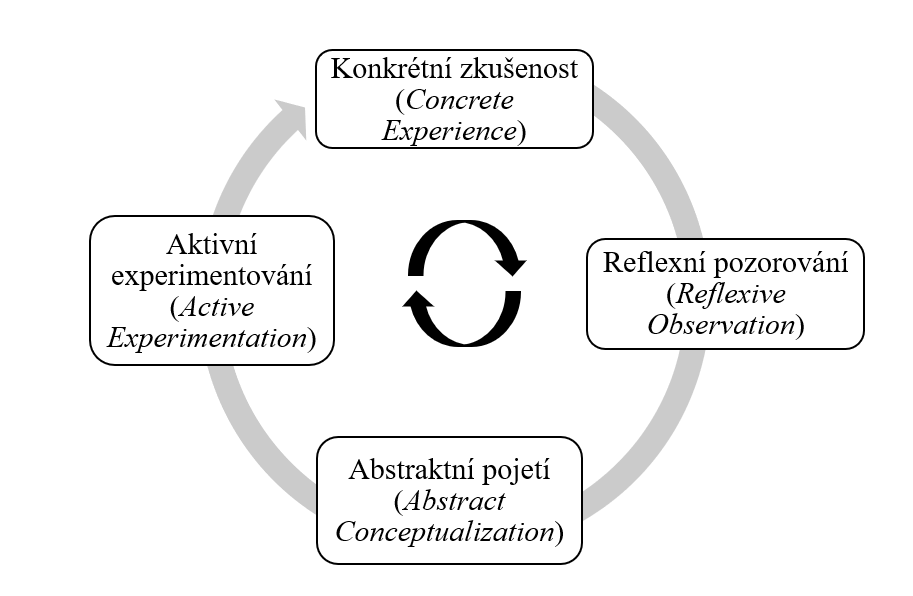
*Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kolb, 1984, p. 23)*

Kolbova (1984) Teorie zážitkového vzdělávání spojuje a staví na pracích výše zmíněných autorů, jenž se ve svých díle zaměřovali především na zážitkové vzdělávání. Kolb a Kolb (2009, pp 43-44) mezi společné prvky autorů řadí několik tezí - vzdělávání je nejlépe koncipovatelné jako ucelený proces, ne jen hledisko výsledků (Dewey, 1959). Všechno učení je vlastně opakování již naučeného a pro ulehčení vzdělávání lze využít procesu, který rýsuje studentovy představy o učeném tématu a tyto představy poté mohou být integrovány s novými, vytříbenými, ideami. Učení si vyžaduje řešení konfliktu mezi diametrálně odlišnými způsoby adaptace na svět a konflikt a odlišnosti a neshody jsou to, co pohání vzdělávací proces. Vzdělávání je celostní proces adaptace, jehož výsledkem není jen poznání, ale zahrnuje také nové integrované fungování celé osoby, její myšlení, cítění, vnímání a chování. Vzdělávání pramení ze společného působení mezi osobou a prostředím a stabilní a trvalé vzorce lidského vzdělávání tak pocházejí z konzistentních vzorců působení jednotlivce a jeho prostředí. Teorie zkušenostního vzdělávání navrhuje konstruktivistickou teorii vzdělávání, při které se tvoří sociální znalosti a jsou přetvořeny v osobnostní schopnosti učícího se.

**Kolbeho Cyklus zážitkového vzdělávání**

Teorie zkušenostního vzdělávání definuje vzdělávání jako proces, při kterém se vědomosti vytvářejí transformací zkušeností. Vědomosti jsou poté výsledkem kombinace uchopení a transformace zkušeností (Kolb, 1984). ELT zobrazuje dva protichůdně související styly uchopení zážitku - konkrétní zkušenost (*Concrete Experience*) a abstraktní pojetí (*Abstract Conceptualization*). Také popisuje dva protichůdné způsoby transformace zkušenosti - hloubkové, reflexní pozorování (*Reflexive Observation*) a aktivní experimentování (*Active Experimentation*). Zážitkové vzdělávání je proces budování vědomostí, který zahrnuje kreativní pnutí mezi čtyřmi vzdělávacími způsoby, které jsou citlivé na kontextové požadavky. Tento proces je vykreslený jako idealizovaný vzdělávací cyklus či spirála, kde se učící konfrontuje se všemi čtyřmi základními body, jak lze vidět na obrázku č. 3 - poznání, reflexe, myšlení a konání. Konkrétní zkušenosti jsou základem pro pozorování a reflexi. Tato reflexe je začleněna do abstraktního pojetí, ze kterého lze vytvořit nové implikace pro následné jednání. Tyto implikace mohou být následně aktivně zkoušeny a sloužit jako průvodce při vytváření nových zkušeností. Celý tento popsaný cyklus probíhá stále dokola v určité spirále (Kolb & Kolb, 2009).

**Obrázek 3: Kolbeho cyklus**

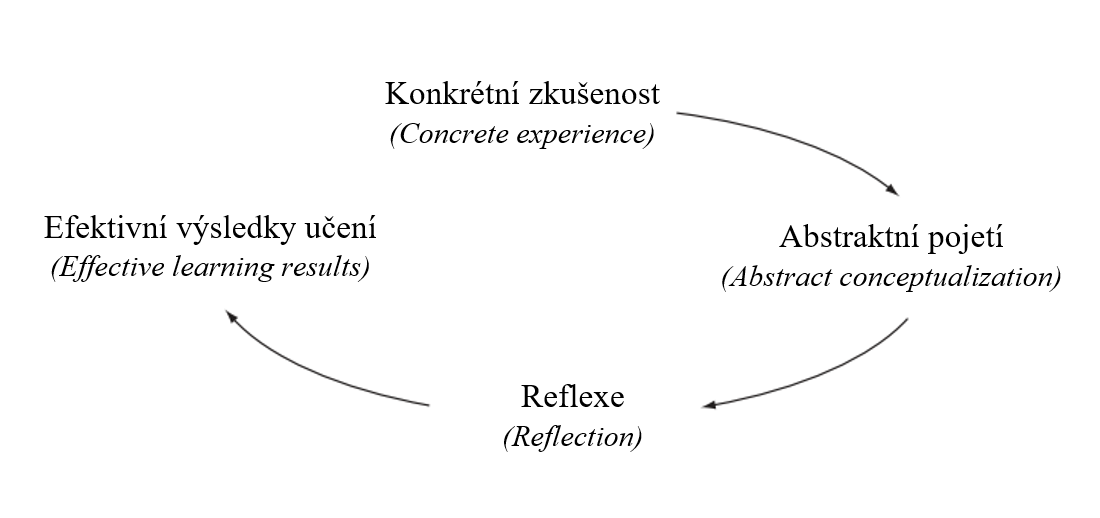
****

*Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kolb & Kolb, 2009, p. 44)*

Kolbeho cyklem zážitkového vzdělávání se zabývá řada autorů a psychologů. Boud et al. (1985) se například zaměřují na význam reflexe v tomto modelu. Samotnou reflexi definují jako důležitou lidskou činnost, při které lidé znovu získávají své zkušenosti, přemýšlejí o nich a hodnotí je. Říkají, že při učení je důležitá právě tato práce se zkušenostmi. Závěrem jejich výzkumu je, že posílení spojení mezi zkušeností s učením a reflexní aktivitou, která následuje, je nejlepším způsobem, jak zlepšit proces učení.

Rozdíly a společnými znaky mezi reflexivním a zážitkovým učením se zabývá Moon (2004). Uvádí, že zážitkové učení většinou zahrnuje prvky reflexivního a ty hrají velmi důležitou roli v procesu zážitkového učení. Dle Moon stojí Kolbův cyklus na třech základních komponentech procesu učení, jak ukazuje obrázek č. 4 - zahrnuje fázi reflexivního učení, fázi učení z prezentace a fázi učení ze zpětné vazby. Také konstatuje, že prvek *konkrétní zkušenost* Kolbova Cyklu je právě procesem reflexivního učení.

**Obrázek 4: Fáze reflexivního učení**

****

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Moon, 2004, p. 127)*

Mezi kritiky teorie zkušenostního vzdělávání se řadí například Yeo & Gold (2011), kteří re-intepretovali teorii s ohledem na rozvoj managementu. Shledávají nedostatky především v mnoha teoretických předpokladech teorie a zároveň v menším praktickém přínosu ve velkých podnicích se složitou organizační strukturou. Autoři se snaží vytvořit integrovanou teorii zkušenostního vzdělávání, která by byla použitelná pro rozvoj a vzdělání manažerů a očištěná o zmiňované nedostatky Kolbeho teorie. Jejich teorie také, oproti Kolbově, rozvíjí koncepční a praktické nekonzistence zkušenostního vzdělávání založeného na nových perspektivách učení.

Kolbeho teorii také interpretovali Holman et al. (1997) v rámci výuky managementu s ohledem na přínos sociálního konstrukcionismu a teorie aktivity. Autoři tvrdí, že teorii zkušenostního vzdělávání je možné zařadit do kognitivní psychologické tradice, přičemž tradice přehlíží nebo naopak mechanicky vysvětluje sociální, historické a kulturní aspekty, jednání a myšlení.

### Výzkumné metody a data

Práce je zpracována na základě systematické literární rešerše. Pomocí této metody a námi sestaveného algoritmu jsme v elektronické databázi Scopus vyhledaly odborné zdroje, ze kterých jsme nadále čerpaly v celé práci. Poslední den provedení systematické literární rešerše byl 30. 12. 2020, všechny nalezené práce tedy nebyly publikovány (a ani v procesu publikace) později než k tomuto datu.

Pro efektivní vyhledávání v elektronické databázi jsme si stanovily klíčová slova. Vycházely jsme z anglického názvu práce *Experiential Learning Theory in Management Training and Development* a klíčovými slovy tedy byla určena spojení *Experiential Learning Theory, Management Training, Management Development.*

Abychom mohly vyhledávat teorii zkušenostního vzdělávání v kontextu manažerského tréninku a vzdělávání, využily jsme pro vyhledávací algoritmus booleovské operátory (AND, OR). Vyhledávání bylo prováděno v titulu, abstraktu a klíčových slovech, k čemuž byl využit vzorec TITLE-ABS-KEY. Pro možnost zadání slovního spojení jsme využili uvozovek, databáze je tak tedy prohledávána na shodu celého sousloví, ne jen jednotlivých slov. Časové rozmezí vyhledaných publikací nebylo omezeno (vzhledem k faktu, že teorie pochází z 80. let minulého století a všechny výsledky byly novějšího data) a všechny práce nalezené pomocí stanoveného algoritmu byly v angličtině, proto nebyla potřebná žádná jazyková filtrace. Původní vyhledávácí algoritmus tak byl sestaven takto:

*TITLE-ABS-KEY (("experiential learning theory") AND (("management training") OR ("management development")))*

Po zadání takového algoritmu bylo v databázi nalezeno 5 výsledků, proto jsme se nad algoritmem a klíčovými slovy více zamyslely. Mezi klíčové slovo vyhledávání jsme přidaly zkratku námi zkoumané teorie „*ELT“* a do manažerských praktik *Management Education* a *Management Learning*. Výsledný algoritmus tak poté vypadal následovně:

*TITLE-ABS-KEY ((("experiential learning theory") OR (“ELT”)) AND (("management training") OR ("management development") OR (“management education”) OR (“management learning”)))*

Takovýto algoritmus vyhledal 17 dokumentů. Zaměřily jsme se proto ještě na úpravu druhé části algoritmu. Do algoritmu jsme přidaly operátor *W/n*, díky kterému je databáze prohledávána na zadaná slova, která od sebe musí být vzdálená o počet slov menší nebo stejný než je zadáno. Zadaly jsme tento rozsah na velikost 2. Čímž jsme povolily výsledky slov jako *Management Training* či *Training of Management*. Zadaný algoritmus byl tedy takovýto:

*TITLE-ABS-KEY ((("ELT") OR ("experiential learning theory")) AND ((management W/2 training) OR (management W/2 development) OR (management W/2 education) OR (management W/2 learning)))*

Tento postup vyhledal 46 výsledků. Výsledky byly již velmi odpovídající tématu naší práce, nicméně jsme provedly ještě poslední úpravný krok. Abychom nevynechaly práce, které místo termínu *Management* užívají například termín *Managers*, upravily jsme všechny tyto termíny použitím operátoru *\**. Ten tak vyhledává všechna slova s užitím pouze kořenu slova. Finální algoritmus vyhledal 57 výsledků a vypadal následovně:

*TITLE-ABS-KEY ((("ELT") OR ("experiential learning theory")) AND ((manage\* W/2 training) OR (manage\* W/2 development) OR (manage\* W/2 education) OR (manage\* W/2 learning)))*

**Obrázek 5: Flow diagram postupu systematické literární rešerše**

**Tabulka 1: Přehled použitých zdrojů po fulltextovém protřízení**

|  |  |
| --- | --- |
| **Autor a rok vydání** | **Název práce** |
| Rimmer W. (2015) | The experience of initial management training in ELT |
| [Yamazaki, Y.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=21735144000&zone=) & [Toyama, M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57202650010&zone=) & [Putranto, A.J.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57202644003&zone=) (2018) | Comparing managers’ and non-managers’ learning and competencies |
| Zuber-Skerritt O. & Abraham S. (2017) | [A conceptual framework for work-applied learning for developing managers as practitioner researchers](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85010788154&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=15&citeCnt=2&searchTerm=) |
| Matsuo S. (2015) | [Human resource development to facilitate experiential learning: The case of Yahoo Japan](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84938696149&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=21&citeCnt=2&searchTerm=) |
| Bevan D. et al. (2012) | [Experiential learning and management education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84857981376&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=33&citeCnt=18&searchTerm=) |
| Yeo R. K. & Gold J. (2011) | [(Re) interpreting experiential learning theory for management development: A critical inquiry](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85009375728&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=35&citeCnt=0&searchTerm=) |
| [Berggren, C.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=7003733531&zone=) & [Söderlund, J.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=6701629275&zone=) (2008) | [Rethinking project management education: Social twists and knowledge co-production](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-41449089778&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=43&citeCnt=64&searchTerm=) |
| [Perusso, A.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=55183872100&zone=) & [Blankesteijn, M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=54390716400&zone=) & [Leal, R.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57212761487&zone=) (2020) | [The contribution of reflective learning to experiential learning in business education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077391707&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=) |
| [Weidman, J.E.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=55171433700&zone=) & [Farnsworth, C.B.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=23569552400&zone=) (2017) | [Experiential learning: Using small-scale projects to teach project complexities and relationship roles in construction](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85030562077&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=13&citeCnt=1&searchTerm=) |
| [Gaur, S.P.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=27067671500&zone=) & [Kohli, G.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=27067761800&zone=) & [Khanna, K.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=27067602800&zone=) (2009) | [Learning centred innovation in management education: Kolb's ELT](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-67650263889&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=41&citeCnt=2&searchTerm=) |
| [Radford, S.K.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=24173753000&zone=) & [Hunt, D.M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=8953148400&zone=) & [Andrus, D.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=56966795000&zone=) (2015) | [Experiential Learning Projects: A Pedagogical Path to Macromarketing Education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84947437173&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=22&citeCnt=5&searchTerm=) |
| [Becker, W.S.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=36056068500&zone=) & [Burke, M.J.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=7402868697&zone=) (2014) | [Instructional staff rides for management learning and education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84920007981&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=6b8ab876dc85acf9b79db9e7b0a85d74&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=24&citeCnt=2&searchTerm=) |
| [Yamazaki, Y.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=21735144000&zone=) & [Toyama, M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57202650010&zone=) & [Ubed, R.S.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57204289634&zone=) (2018) | Exploring How Learning Style Relates to General and Career Management Self-Efficacy Beliefs in a Managerial Context |

### Výsledky

Dle popsané metodologie jsme identifikovaly 13 relevantních odborných zdrojů, které je zabývají teorií zkušenostního vzdělávání při manažerském tréninku a vzdělávání.

Rimmer (2015) publikoval případovou studii, ve které vycházel z názoru, že počáteční manažerský trénink v organizacích není dostatečný, především pokud se jedná o “nepedagogické úkoly” z praxe. Do studie se zapojili čtyři manažeři, již absolvovali počáteční manažerský trénink v organizacích v rámci soukromého sektoru hospodářství. Z rozhovorů s manažery vyplynuly čtyři stěžejní témata související s počátečním výcvikem: ocenění a potřeba počátečního tréninku, přechod od výuky (důvěra v dovednosti a znalosti, které manažeři nabyly ve výuce), úzkost (trénink snižuje hladinu stresu) a zmatek rolí (v rámci manažerských rolí nebylo zřejmé, co se po manažerech přesně očekává a vyžaduje). Závěrem studie vyplývá, že počáteční manažerský trénink všichni ocenili, avšak některé oblasti tréninku jim přišly relevantnější než jiné.

[Yamazaki](https://www-emerald-com.ezproxy.muni.cz/insight/search?q=Yoshitaka%20Yamazaki) et al. (2018) porovnávali manažery a ne-manažery, resp. (ne)manažerské pozice s ohledem na učící schopnosti a dovednosti ve veřejného sektoru. Studie aplikuje primárně Kolbovu teorii zážitkového učení a analyzuje 12 dovednostní a 4 styly učení. Zúčastnilo se jí 457 vládních úředníků z Indonésie (ministerstva financí a vnitra), z toho bylo 112 manažerů a 345 ne-manažerů. Studie zjistila 4 důležité poznatky - manažeři mají lepší dovednosti v oblasti vedení, dále ve shromažďování a analýze informací, vztahu k zaměstnancům, iniciativě apod. Naopak jsou méně koncentrovanými studenty. Z analýzy dále vyplývá, že obě skupiny mají dostatečné technologické znalosti a že shledávají za důležité dovednosti v oblasti vztahů (obecně).

Yamazaki et al. (2018) zkoumal, jak učící styl souvisí s obecným a kariérním managementem v rámci sebedůvěry (ve vlastní schopnosti, sebeúčinnost aj.) v manažerském kontextu. Teoretický rámec studie tvořil Kolbeho teorie zážitkového učení spolu s modelem vztahu sebedůvěry a výkonu (Gist & Mitchell, 1992). Do studie se zapojilo 235 manažerů z indonéského ministerstva financí. Výsledky ukázaly, že učící styl zaměřený na abstraktní konceptualizaci nad konkrétními zkušenostmi byl spojen se zvýšenou sebedůvěrou, kdežto orientace na aktivní experimentování nad reflexním pozorováním byla spojena s obecným rozvojem sebedůvěry, ale měla okrajový vliv na sebedůvěru v řízení kariéry.

Zuber-Skerritt & Abraham (2017) vytvořili koncepční rámec, který je aplikovatelný při učení (*work-applied learning*) v manažerském prostředí. Dále podporuje rozvoj manažerů, již jsou bráni jako výzkumní pracovníci z praxe. Rámec je založen na mnoha teorií, mj. na zmiňované Kolbeho teorii. Autoři v závěru shledávají vytvořený koncepční rámec jako velmi užitečný a efektivní, co se vzdělávání a rozvoje manažerů týče. Je také uplatnitelný pro současné i budoucí požadavky podnikání, průmyslu a vlády.

Matsuo (2015) ve své práci prezentoval model rozvoje lidských zdrojů, který podporuje a usnadňuje zkušenostní vzdělávání manažerů. Model byl aplikován ve společnosti Yahoo Japan, která změnila svůj systém rozvoje lidských zdrojů na základě teorie zkušenostního učení. Z analýzy byly určeny čtyři základní prvky modelu: podpora reflexe (koučink, osobní schůzky), podpora přiřazení (rotace v rámci pracovních pozic), podpora hodnocení (hodnocení 360 stupňů) a podpora vizionářů (vize, hodnoty).

Bevan et al. (2012) publikovali článek o zkušenostním učením se a manažerském vzdělávání, který navrhuje koncepční rámec určený pro profesní i akademický rozvoj managementu, pedagogiku a vzdělávání. Článek se opírá o zkušenostní učení a navrhuje velké množství interdisciplinárních aplikací této teorie zkušenostního vzdělávání, např. při rozvoji manažerského vzdělávání, při náborech nových pracovníků či při “udržování” talentovaných pracovníků v organizacích.

Gaur et al. (2009) ve svojí studii testovali platnost Kolbové teorie zkušenostního vzdělávání pro možnou aplikaci v manažerském vzdělávání. Testování se uskutečnilo na dvou skupinách studentů. První skupině (experimentální skupina) byly vysvětleny preferované styly učení, teorie zkušenostního vzdělávání, její implikace. Druhé skupině (kontrolní skupina) tyto informace poskytnuty nebyly. Studie proběhla ve třech fázích pro experimentální skupinu. V první fázi byly identifikované preferované styly učení skupiny, ve druhé fázi byla před zahájením vyučování kurzu studentům představena teorie zkušenostního vzdělávání, data a její implikace, a v třetí fázi studenti podstoupili komplexní test, o kterém byly na začátku kurzu informováni. Autoři studie předpokládali pozitivní vliv teorie zkušenostního vzdělávání na výsledky studentů a tento vliv se ve výsledku potvrdil.

Berggren & Söderlund (2008) se ve svém článku zabývají vzděláváním studentů managementu v oblasti řízení projektů. Navrhují model založený na „sociálním zvratu“ (*social twist*) teorie zkušenostního vzdělávání a diskutují o šesti učebních režimech, jak omladit a zlepšit vzdělávání v oblasti projektového řízení.

Perusso et al. (2020) zkoumali důležitost reflexe v rámci zkušenostního vzdělávání. Autoři prozkoumali případ studijního programu, ve kterém se za posledních deset let kombinovalo zkušenostní vzdělávání s třemi různými mechanismy reflexivního učení. Výsledky studie ukázali, že reflexivní dialog je ústřední, aby se dojmy ze zkušeností lépe transformovali do výstupů vzdělávání, a tenhle dialog těží z důsledně vedeného procesu. Dále zjistili, že různé mechanismy reflexe přispívají odlišně do procesu učení. Tato studie upozorňuje na to, aby pedagogové správně kombinovali zážitkové vzdělávaní s řízeným procesem reflexe.

Weidman & Farnsworth (2017) představili studii zabývající se využívaním simulací ve vyučování projektového řízení. Studie se zúčastnilo 240 vysokoškolských studentů, kteří v rámci kurzu plánovali stavební projekt. Ze studie vyplývá, že simulované projekty mají potenciál poskytnout studentům jedinečné vzdělávací zkušenosti.

Radford et al. (2015) ve své práci prezentují poznatky zkušenostního vzdělávání, předkládají jeho aspekty a porovnávají je s cíli makromarketingového vzdělávání. Dále v práci představují dva projekty, jako příklady toho, jak projekty zaměřené na zkušenost učí manažerské rozhodování a podporují porozumění společenské úlohy marketingu. Ve výsledku autoři doporučují využívat projekty založené na zkušenostech jako pedagogické nástroje.

Becker & Burke (2014) svou studii zaměřili na tzv. “*staff rides*”. Jde o plánované učební eventy, při kterých se znovu vytvoří historické konflikty a účastníci jsou zapojeni do otevřené reflexe a dialogu. Tyto “*staff rides*” rozvíjejí vůdčí a rozhodovací schopnosti, i tak se však pro učení a vzdělávání managementu poměrně málo využívají. Autoři pomocí článku povzbuzují k využití tohoto nástroje ke vzdělávání managementu, uvádí příklady implementace a také se vyjadřují k silným i slabým stránkám této metody.

### Diskuse

Na základě provedené rešerše hodnotíme jaké nejúspěšnější aplikaci teorie zkušenostního vzdělávání v praxi Matsuem (2015), který navrhl model rozvoje lidských zdrojů podporující a usnadňující zkušenostní vzdělávání manažerů. Tento model byl zaveden ve společnosti Yahoo Japan a ukázalo se, že model podporuje reflexi, přiřazení a hodnocení zaměstnanců a také vize a cíle společnosti. Rimmer (2015) do své případové studie o nedostatečném úvodním tréninku manažerů zapojil čtyři manažery z praxe, kteří počáteční trénink absolvovali. Všichni manažeři počáteční trénink navrhovaný Rimmerem ocenili. Yamazaki et al. (2018) do obou svých prací zapojují manažery z indonéského ministerstva financí a vnitra. V prvním příspěvku se zabývali porovnáváním (ne)manažerských pozic s ohledem na schopnosti a dovednosti učení a ve druhém pak učícími styly související s obecným a kariérním managementem v rámci sebedůvěry. Becker & Burke (2014) sice “*staff rides*” v rámci své práce neaplikovali, zabývají se však opisem této velmi praktické metody a uvádí konkrétní případy, kdy byla metoda aplikovaná v praxi.

Mnoho autorů se také zabývá zkoumáním zkušenostního vzdělávání u vysokoškolských studentů managementu. Gaur et al. (2009) zkoumali platnost teorie zkušenostního vzdělávání studentech, Radford et al. se zabývali teorií ve spojení s vyučováním marketingu, další autoři představili simulace, jako nástroj pro vzdělání konkrétních předmětů - Berggren & Söderlund (2008), Weidman & Farnsworth (2017). Perusso et al. (2020) zdůrazňují potřebu reflexe ve zkušenostním vzdělávání. Všichni tyto autoři doporučují využití zkušenostního vzdělávání jako pedagogického nástroje pro budoucí manažery.

Nicméně po nastudováním všech výše zmíněných prací musíme konstatovat, že mnoho autorů se ve svých příspěvcích zabývá pouze teorií, nikoli praxí. Mezi ně patří například Zuber-Skerritt & Abraham (2017), již vytvořili koncepční rámec aplikovatelný při učení, vzdělávání a rozvoji manažerů. Dalšími jsou Bevan et al. (2012), kteří navrhují koncepční rámec určený pro profesní a akademický rozvoj managementu, pedagogiku a vzdělávání. Yeo & Gold (2011) na základě jiných teorií kritizují teorii zkušenostního vzdělávání a navrhují novou, integrovanou teorii bez analyzovaných nedostatků, ale neaplikují ji v praxi.

Po dalším hledání jsme našly využití Kolbovy teorie i mimo výše zmíněné odborné zdroje. Jde především o Činčeru (2007), jenž vychází z Kolbova cyklu při prožitkové pedagogice – využívá cyklus učení prožitkem. Činčera také zmiňuje, že v širším slova smyslu lze Kolbeho teorii pozorovat i v oblíbených firemních teambuildingových akcích či mimoškolních akcích (například škola v přírodě) a to tak, že v neformálním prostředí využívá zkušenostního učení formou her či simulačních programů. Konkrétní aktivity ve své knize představuje také Svatoš & Lebeda (2005). Zaměřují se na outdoorové a teambuildingové programy, které jsou dnes již běžně využívanou metodou mnohými firmami.

Chtěly bychom také zmínit webovou stránku manželů Kolbových, na které chtějí vytvářet prostor, kde se mohou vědci, odborníci z praxe či studenti zkušenostního učení spojit a sdílet svůj výzkum a praxi. Jejich posláním je vytvořit možnost výměny, jejímž prostřednictvím se mohou lidé vzájemně propojovat a podporovat a společně rozvíjet teorii a praxi zážitkového učení (Kolb & Kolb, 2020).

### Závěr

V práci jsme pomocí systematické literární rešerše a s tím spojeného vyhledávacího algoritmu vyhledávaly práce, jež se zabývají aplikací Teorie zkušenostního vzdělávání k tréninku a vzdělávání manažerů. Naší výzkumnou otázkou bylo právě provedení takovéto rešerše a protřízené výsledky rozebrat a diskutovat použité metodiky a jejich užití v praxi. Při studování prací jsme se setkaly jak s aplikacemi v praxi, tak kritikou Kolbovy metody a její interpretace jinými autory. V závěru jsme také diskutovaly možnosti outdoorových programů, které v praxi využívají zkušenostní učení formou her či nasimulováním určité situace.

### Literatura

[Becker, W. S.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=36056068500&zone=) & [Burke, M. J.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=7402868697&zone=) (2014). [Instructional staff rides for management learning and education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84920007981&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=6b8ab876dc85acf9b79db9e7b0a85d74&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=24&citeCnt=2&searchTerm=). *Academy of Management Learning and Education Volume: 13 Issue 4,* ISSN: 1537-260X Online ISSN: 1944-9585

Bevan D. et al. (2012). [Experiential learning and management education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84857981376&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=33&citeCnt=18&searchTerm=). *Journal of Management Development Volume: 31 Issue 3.* ISSN: 0262-1711 Online ISSN: 1758-7492

[Berggren, C.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=7003733531&zone=) & [Söderlund, J.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=6701629275&zone=) (2008). [Rethinking project management education: Social twists and knowledge co-production](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-41449089778&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=43&citeCnt=64&searchTerm=). *International Journal of Project Management Volume: 26 Issue 3.* ISSN: 0263-7863 Online ISSN: 1873-4634

Boud, D. & Keogh, R. & Walker, D. (1985) *Reflection: Turning Experience into Learning* (1st ed.). London: Kogan Page.

Činčera, J. (2007). *Práce s hrou: pro profesionály* (1st ed.). Praha: Grada.

Dewey, J. (1938). *Experience And Education*. (1st ed.). New York: Kappa Delta Pi.

Dewey, J. (1959). Progressive education and the science of education, *in M.S. Dworkin Dewey on Education; Selections, Vol. 3.* New York: Teachers College at Columbia University. Pp 113-26.

[Gaur, S. P.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=27067671500&zone=) & [Kohli, G.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=27067761800&zone=) & [Khanna, K.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=27067602800&zone=) (2009). [Learning centered innovation in management education: Kolb's ELT](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-67650263889&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=41&citeCnt=2&searchTerm=). *The International Journal of Learning: Annual Review Volume: 16 Issue 1.* ISSN: 1447-9494 Online ISSN: 1447-9540

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review, 17*(2), 183–211. [https://doi.org/10.2307/258770](https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258770)

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development* (Chapter 3) London: Sage Publications

Kolb, A. & Kolb, D. (2020, November 21*). About Experience Based Learning Systems (EBLS), Inc.* [Online]. Retrieved from<https://learningfromexperience.com/about/>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development* (1st ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality* (1st ed.)*.* McGraw-Hill.

Matsuo S. (2015). [Human resource development to facilitate experiential learning: The case of Yahoo Japan](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84938696149&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=21&citeCnt=2&searchTerm=). *International Journal of Training & Development Volume: 19 Issue 3.* ISSN: 1360-3736 Online ISSN: 1468-2419

Moon, J. A. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice* (1st ed.). Routledge Falmer.

[Perusso, A.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=55183872100&zone=) & [Blankesteijn, M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=54390716400&zone=) & [Leal, R.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57212761487&zone=) (2020). [The contribution of reflective learning to experiential learning in business education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077391707&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=). *Assessment & Evaluation in Higher Education Volume: 45 Issue 7* ISSN: 0260-2938 Online ISSN: 1469-297X

[Radford, S. K.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=24173753000&zone=) & [Hunt, D. M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=8953148400&zone=) & [Andrus, D.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=56966795000&zone=) (2015). [Experiential Learning Projects: A Pedagogical Path to Macromarketing Education](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84947437173&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=22&citeCnt=5&searchTerm=). *Journal of Macromarketing Volume: 35 Issue 4* ISSN: 0276-1467 Online ISSN: 1552-6534

Rimmer, W. (2016). [The experience of initial management training in ELT](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-84960130050&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=9532a3f5478d1d1839ae2bf9433a3ae8&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=17&citeCnt=0&searchTerm=)*,* ELT journal Volume: 70 Issue 1, ISSN: 0951-0893 Online ISSN: 1477-4526

Svatoš, V. & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy* (1st ed.)*.* Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

[Weidman, J. E.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=55171433700&zone=) & [Farnsworth, C. B.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=23569552400&zone=) (2017)[Experiential learning: Using small-scale projects to teach project complexities and relationship roles in construction](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85030562077&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=13&citeCnt=1&searchTerm=). *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings Volume: 2017-June.* ISSN: 2153-5965

[Yamazaki, Y.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=21735144000&zone=) & [Toyama, M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57202650010&zone=) & [Putranto, A.J.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57202644003&zone=) (2018). Comparing managers’ and non-managers’ learning and competencies,*Journal of Workplace Learning Volume: 30 Issue 4* ISSN: 1366-5626 Online ISSN: 1758-7859

[Yamazaki, Y.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=21735144000&zone=) & [Toyama, M.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57202650010&zone=) & [Ubed, R.S.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57204289634&zone=) (2018). [Exploring How Learning Style Relates to General and Career Management Self-Efficacy Beliefs in a Managerial Context](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85055108934&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=9532a3f5478d1d1839ae2bf9433a3ae8&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=7&citeCnt=0&searchTerm=). *Organization Management Journal Volume: 15 Issue 4.* ISSN: 1541-6518 Online ISSN: 1541-6518

Yeo R. K. & Gold J. (2011). [(Re) interpreting experiential learning theory for management development: A critical inquiry](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85009375728&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=be3346e02f0b906f6bc2cd2eb5782fac&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=35&citeCnt=0&searchTerm=). *Academy of Management 2011 Annual Meeting - West Meets East*

[Zuber-Skerritt, O.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=8342613800&zone=) & [Abraham, S.](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=57193091203&zone=) (2017). [A conceptual framework for work-applied learning for developing managers as practitioner researchers](https://www-scopus-com.ezproxy.muni.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85010788154&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=9532a3f5478d1d1839ae2bf9433a3ae8&sot=a&sdt=a&sl=172&s=TITLE-ABS-KEY+%28%28%28%22ELT%22%29+OR+%28%22experiential+learning+theory%22%29%29+AND+%28%28manage*+W%2f2+training%29+OR+%28manage*+W%2f2+development%29+OR+%28manage*+W%2f2+education%29+OR+%28manage*+W%2f2+learning%29%29%29&relpos=15&citeCnt=2&searchTerm=). *Higher Education, Skills and Work-based Learning Volume: 7 Issue 1.* ISSN: 2042-3896 Online ISSN: 2042-390X