

# Učení se akcí (action learning) a jeho využití ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků

## Hála, Martin; Ilavská, Jana; Kipiel, Vít

Klíčová slova: action learning, leadership, development, management learning

### Abstrakt

Organizace po celém světě vyžadují od svých zaměstnanců neustálé vzdělávání a rozvoj, aby dokázali čelit rychle měnícím se podmínkám prostředí. V této práci se věnujeme vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků prostřednictvím metody učení se akcí (*action learning*). Metoda je založena na analýze a tvoření řešení konkrétních problémů, s důrazem na využití zpětné vazby. S využitím metody systematická literární rešerše jsme odpověděli na výzkumné otázky: Jakým způsobem využívají podniky metodu učení se akcí k rozvoji vedoucích pracovníků? Jaké kompetence se rozvíjí při uplatnění metody pro rozvoj vedoucích pracovníků?

### Úvod

V současné době se neustále zvyšují nároky na schopnosti manažerů a lídrů. Prostředí, ve kterém pracují se dynamicky mění a problémy, kterým musí čelit jsou komplexnější a složitější. Nepředvídatelné globální výzvy a měnící se prostředí vyžaduje od organizace a jednotlivců jednat a učit se zároveň (Marquardt, 2011, s. 1), avšak učení se z knih není pro samotný rozvoj lidí, kteří mají přijímat rozhodnutí v reálném světě, dostačující (Pedler, 2011, s. 6).

Učení se akcí je metoda, která rozvíjí schopnosti jednotlivců, týmů a organizace tím, že pracují na analýze a řešení problémů, čímž získávají zkušenosti, které dokážou uplatnit v další praxi. Marquardt (2011, s. 2) označuje učení se akcí jako účinný nástroj k řešení problémů, díky kterému dochází k rozvoji úspěšných leaderů, týmů a organizací. Zmiňuje, že učení se akcí je proces, který zapojuje malou skupinu lidí pracujících na reálných problémech, kteří přijímají opatření a zároveň se učí jako jednotlivci, tým a organizace. Jednou z výhod učení se akcí je její jednoduchost. Podle Pedlera (2008, s. 1) jde v zásadě o jednoduchou myšlenku, která však vyžaduje odhodlání a péči.

Mnohé společnosti zařazují učení se akcí mezi nejvíce efektivní přístupy ke vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků a manažerů. Warren Bennis v rozhovoru s Dilworth a Boshyk (2010, s. 68) uvedl, že učení se akcí je vlna budoucnosti.

Cílem této práce je provést systematickou literární rešerši a zodpovědět námi stanovené dvě výzkumné otázky, které zní: Jakým způsobem využívají podniky metodu učení se akcí k rozvoji vedoucích pracovníků? Jaké kompetence se rozvíjí při uplatnění metody pro rozvoj vedoucích pracovníků?

### Teoretická východiska

Zakladatelem metody učení se akcí je britský profesor managementu Reginald Revans (1907-2003). Učení se akcí se dostalo do podvědomí jako protipól expertním poradenstvím a tradičním výukám na ekonomicky zaměřených školách (Pedler, 2011, s. 21).

Poprvé Revans představil metodu učení se akcí ve čtyřicátých letech dvacátého století. Od té doby se vyvinulo několik variací tohoto modelu, ale všechny formy měly společné základní elementy v podobě reálných osob řešících reálné problémy v reálném čase a učením se v průběhu těchto činností (Marquardt, 2011, s. 1).

Samotný autor nikdy nepodal přesnou definici toho, co to metoda učení se akcí je a zastával názor, že neexistuje jediná správná forma nebo verze. Vysvětloval to tím, že samotná myšlenka je sice jednoduchá, ale týká se hlubokého sebepoznání, a proto nemůže být tato metoda označována definicí (Pedler, 2008, s. 3). Učení se akcí založil na předpokladu, že neexistuje akce bez učení a učení bez akce, přičemž zkušenost je nejlepší škola a kolegové nejlepší učitelé (Revans, 1982).

Učení se akcí se od začátku zaměřuje na pomoc manažerům a všem ostatním, co se do managementu zapojují. Hlavním cílem je získat jiný pohled a klást si jiné otázky na reálné problémy, které doposud vzdorují veškerým řešením. Tohoto cíle je dosahováno díky vystavování lidí skutečným problémům, které jsou nuceni vyřešit. Autor ve své knize vyjadřuje učení se akcí pomocí této rovnice:

L = P + Q

Kde L je učení, P jsou dosavadní znalosti a Q představuje porozumění pomocí otázek (Revans, 2011, s. 2).

Marquardt (2011, s. 121) tuto myšlenku dále rozvíjí. Zmiňuje, že učení se akcí spojuje znalosti, které každý jedinec přináší do skupiny se znalostmi, které vznikly ve skupině při rekonstrukci problému, vymýšlení strategií a následném jednání. Znalosti vnesené do skupiny (P) jsou zkombinovány s otázkami (Q), které vytváří nové znalosti. Průběžná reflexe (R) poté vyústí v hlubší porozumění a znalosti. Tohle všechno následně vede k rozšíření stávající rovnice do tohoto tvaru:

L = P + Q + R

Tradiční ekonomicky zaměřené školy měly v minulosti potíže s uznáváním metody učení se akcí jako jednou z podnikových či organizačních teorií i přesto, že podnikové hospodářství a ekonomika jsou dlouhodobě uznávané jako základy moderní společnosti (Bowerman, 2018, s. 3). Učení se akcí je zavedená metoda výuky managementu a v dnešní době je široce uznávaná jako metoda zaměřená na rozvoj manažerů a manažerských dovedností. Jejím cílem je usnadnit rozvoj dovedností pomocí sloučení získaných znalostí ze zkušeností a ze studia (Kelliher & Byrne, 2018, s. 36).

Bowerman (2018, s. 3) udává jako příklad využití metody v dnešní době například řešení krizových situací zapříčiněných zničujícími hurikány. Ve své práci se drží konceptu metody učení se akcí a podává otázky začínající slovy „co, jak a proč“. Dále zmiňuje rozhovor se svým kolegou z oblasti pohostinství, který poukázal na fakt, že je příliš mnoho návodů na oblasti efektivity, zákaznického servisu nebo metod úklidu pracoviště, ale chybí právě instrukce, k již zmiňovaným krizovým situacím.

Metoda učení se akcí je však přece jenom brána jako určitá filozofická myšlenka nebo idea a nelze jí brát jako nějakou alternativní vzdělávací nebo školící metodu. Pro tuto metodu musí být splněny vhodné podmínky, aby její aplikace měla nějaký pozitivní účinek. K těm se řadí existence důležitých organizačních problémů nebo příležitostí, na kterých je potřeba pracovat nebo ochota vedoucích pracovníků zapojit se do této metody a naslouchat svým podřízeným. Pokud je naším cílem vycvičit jednotlivce existují pravděpodobně lepší metody, jak toho dosáhnout. Nicméně využití lze nalézt při aplikaci na organizaci nebo systém. Ani zde však nestačí využít pouhé metody učení se akcí. Vyžaduje to souběžně vhodný leadership, stanovenou vizi a odhodlání (Pedler, 2008, s. 71).

Megheirkouni (2016, s. 237) ale na druhou stranu zmiňuje metody leadership developmentu na základě recenzí a meta analýz. K těmto metodám patří: 360stupňová zpětná vazba, koučing řídících pracovníků, job assignments, action learning, rotace práce, networking a mentoring. Dále doplňuje (2016, s. 240) že většina akademiků, kteří se zabývají best practices v leadersip developmentu souhlasí s tím, že action learning je velmi běžná metoda využívaná k rozvoji leadershipu, probíhající jako proces přistupování k problémům z hlediska učení, kde účastníci řeší tyto problémy a díky tomu rozvíjejí své schopnosti.

Využívání metody učení se akcí je pro podnik výhodné z toho hlediska, že se současně řeší jeho problémy a vzdělávají se zaměstnanci. Zaměstnanci a vedení podniku si mohou zvolit, jaké schopnosti chtějí, aby byli metodou rozvíjení podle současných a budoucích potřeb podniku. Tato metoda má podle Smitha (2001, str.?) následující benefity:

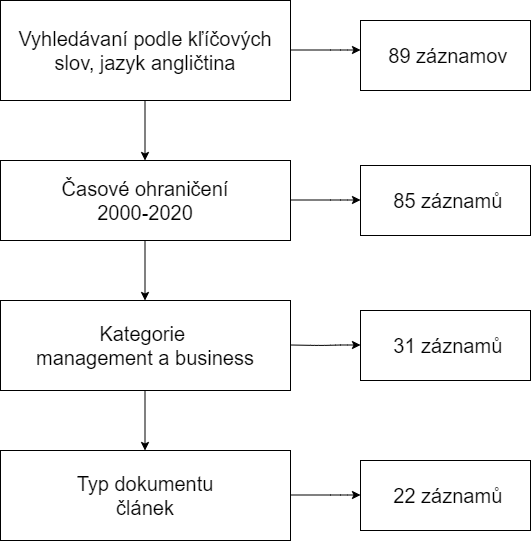
* přizpůsobení potřebám organizace
* zaměstnanci čelí výzvě řešit kritický problém
* přínosy jsou viditelné, praktické a aktivní
* leadership je rozvíjený přirozeně
* mentorské a výchovné schopnosti se rozvíjí instinktivně
* je vypracovaná síť současných a budoucích lídrů
* hodnocení schopností je založené na skutečných výsledcích
* rozvoj je rychlý
* je rozvíjená celá osobnost

### Výzkumné metody a data

K vypracování výzkumné části této práce jsme využili metodu systematické literární rešerše. Na vyhledávání relevantních literárních zdrojů jsme použili databázi Web of Science Core Collection. Vytvořili jsme algoritmus, který jsme zadali do rozšířeného vyhledávání ((TS = (("action learning") AND (( "management learning") OR ("leader \* development")))) AND (LA = (English))) . Klíčová slova jsme si zvolili "action learning", "management learning", "leader \* developement" a jazyk dokumentu angličtinu. Výsledkem bylo 89 záznamů, které jsme na základě nastavení časového ohraničení lety 2000-2020 přefiltrovali na počet 85. Dále jsme zvolili separaci záznamů na základě příslušnosti ke kategoriím management a business. Nalezeno bylo 31 záznamů, z nichž jsme následně odfiltrovali jen dokumenty typu článek. Výsledný počet nalezených záznamů byl 22. Postup naší práce je znázorněn na Obrázku č. 1. Využili jsme i monografie, které jsou psaní uznávanými odborníky, kterým se dlouhodobě zabývají problematikou učení se akcí nebo rozvoje řídících a vůdčích schopností.

Následoval screening a vyřazení některých článků. Důvodem pro nezahrnutí určitých článků do naší práce bylo v některých případech zaměření na určitou konkrétní součást nebo teorii leadershipu a metoda action learningu byla zmíněna jen okrajově, například jako jedna z metod, která může být využita pro rozvoj tohoto typu leadershipu. Dále jsme se rozhodli vyřadit články z oblasti veřejné správy, například oblast zdravotnictví. Tyto články se sice zabývaly metodou učení se akcí, ale dle našeho názoru je mezi soukromými podniky (které jsou i součástí naší výzkumné otázky) a veřejnými organizacemi příliš mnoho rozdílů.

Obrázek č. 1: Diagram vyhledávání zdrojů přes Web of Science



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Vůdčí schopnosti se nejlépe prokazují a praktikují v situacích, kdy skupina pracuje na problému, který nemá jasně definovanou strategii a každý člen skupiny je za tvorbu strategie stejně zodpovědný (Marquardt et al., 2009). Podle Marquardta et al. (2009, str.%) rozvíjí učení se akcí následující vůdčí schopnosti:

* Kdy vést a kdy následovat
* Kdy být direktivní a kdy podporovat kolaboraci a konsensus
* Jak používat vnitřní a vnější motivaci
* Jak nasměrovat podřízených a spolupracovníků k používání a rozvoji schopnosti sebe-řízení a sebe-vedení
* Jak rozvinout náklonnost k neustálému vzdělávání v celém podniku

Odlišný přístup má Pedler (2008, s. 49), který rozlišuje tři klíčové role, z nichž každá rozvíjí určité kompetence nebo schopnosti:

1, Prezentování problému – zaměření na malou skupinu spolupracovníků, analýza a popis problému, schopnost požádat o pomoc, radu a asistenci, schopnost přijmout pomoc, radu, zpětnou vazbu a výzvy, mít na starosti svůj čas, problémy a učení se, plánování dalších kroků, aktivita, dovednosti v organizační politice, odolnost a vytrvalost, sebedůvěra

2, Pomáhání ostatním s jejich problémy – víra v ostatních, empatie, důvěřivý poslech ostatních, schopnost poskytovat pomoc, rady a asistenci, schopnost ptát se, podporovat, vytvářet výzvy, vytvářet možnosti podniknout akci

3, Usnadnění procesu – usnadnění vzájemného dávání a přijímání, schopnost shrnout a vytvořit celkový obraz, pochopení procesu učení se jednotlivců, skupin a organizací, pochopení mikro-politiky podniku, schopnost zpochybňovat sebe a připouštět si chyby

De Vries et al. (2020) popisují využití metody učení se akcí k rozvoji vedoucích pracovníků prostřednictvím General Management Programu organizací CEDEP. Program probíhá mimo pracovní prostředí. Účastníci nejdříve identifikují strategické výzvy, se kterými se potýkají ve svém pracovním prostředí. Tyto výzvy jsou sdíleny, diskutovány a následně je na nich pracováno. Aktivity programu probíhají v těsné spolupráci s ostatními účastníky, kouči a profesory.

Program se dělí na dvě části: první začíná požadavkem na účastníky, aby se zamysleli, jaký je ten reálný problém, který se snaží vyřešit. Jaké jsou podmínky, ve kterých se tato výzva nachází? Tato fáze má účastníky odradit od řešení symptomů, a spíše se zaměřit na hledání hlavních důvodů pro existenci těchto výzev. Popis každé strategické výzvy je zpochybňován během takzvaných “Insight Fairs”, kde ostatní kladou otázky tvůrci této výzvy, který na ně ale nesmí odpovídat. Následuje další fáze, kdy mají účastnící za úkol své znovu definovat a případně přeformulovat. Následně mají účastníci za úkol využít nových poznatků k práci na několika experimentech, které mají za cíl posouvat jejich strategické výzvy během měsíců mezi první a druhou částí programu.

Část druhá se zaměřuje primárně na reflexi obtíží a pokroku, se kterými se účastníci setkali a ke kterému došli v období mezi jednotlivými částmi programu, kdy byly jejich nápady a experimenty konfrontovány v reálném podnikovém prostředí. Účastníci využívají obsah kurzu a poznatky aplikují na jejich strategické výzvy. Pro reflexi jak individuální, tak v malých skupinách, jsou využívána vyhrazená sezení. Cílem této části je pomoci účastníkům rozvíjet základní vůdčí schopnosti a poskytnout jim nástroje a procesy, které mohou využít pro řešení obdobných výzev v budoucnosti.

Program implementuje zásady metody učení se akcí v několika bodech. Nejprve se jedná o vytvoření takzvaných “Buddy Groups” mezi účastníky z rozdílných společností s podobnými strategickými výzvami. Účastníci spolu v rámci těchto skupin velmi úzce spolupracují, sdílí své pocity a aplikují poznatky na svoje strategické výzvy. Spolupráce probíhá během i mezi jednotlivými moduly programu prostřednictvím pravidelných Buddy Group hovorů. Program tedy aktivně podporuje účastníky, aby aplikovali učení i mimo program a mimo jejich zvolenou strategickou výzvu, díky práci na množství experimentů během šestiměsíčního období mezi částí 1 a 2. Program je zakončen sezením, kde účastníci aktivně vyvíjejí proces, jakým způsobem řešit strategické výzvy v budoucnosti na základě poznatků, které získali během programu. Součástí učení se akcí je i následná reflexe. Účastníci jsou požádáni, aby reflektovali svoje chování, pocity a zkušenosti spojené se svými strategickými výzvami.

Pomocí zpětné vazby formou dotazníku došli autoři k zjištěním, že program velmi ovlivnil přístup účastníků k řešení strategických výzev. Velká část odpovědí také zmiňuje, že tato zkušenost bude pravděpodobně užitečná při řešení budoucích strategických výzev, z důvodu rozvoje metodologie, a ne hledání řešení na konkrétní problém. Oblasti ve společnostech, které budou pravděpodobně díky tomuto programu nejvíce ovlivněny, jsou: strategická agilnost, partnerství a aliance, provozní efektivita, rizikový management a inovace.

Z výsledku článku vyplývá, že tento přístup k učení, pokud je adekvátně implementován, poskytne účastníkům metodologii k řešení strategických výzev v obecném slova smyslu a má velký vliv na společnosti, ve kterých účastníci pracují a slouží jako způsob, jak konkretizovat a aplikovat obsah programu.

Megheirkouni (2016) provedl dotazníkový průzkum mezi manažery v Sýrii a zmiňuje, že nejvyužívanějšími metodami pro rozvoj leadershipu jsou: action learning, feedback metoda, koučing, networking a rotace práce. Action learning je podle výsledků nejvíce využíván pro rozvíjení podnikových schopností, řízení konfliktů, rozhodování, řešení problémů a komunikaci. V diskuzi ale dodává, že pro identifkování aktivit action learningu bylo využito více terminologií: “learning from experience”, “learning from doing” a “learning from daily jobs”. Všichni účastníci průzkumu ale prý považovali za action learning aktivitu pouze learning from experience, která je pouze jednou z fází action learningu. Všichni účastníci průzkumu se ale shodli, že action learning pomáhá dosáhnout více záměrů a rozvíjet vůdčí schopnosti ve stabilním i nestabilním prostředí. Dodává, že ačkoliv action learning je založen na hypotéze, že se jednotlivci mohou učit efektivně při práci na reálných organizačních problémech díky trvajícímu procesu učení se a reflexe, chápání tohoto pojmu napříč podniky v Sýrii bylo založeno jen na základě reálné práce bez reflexe. Tento přístup existuje pravděpodobně z důvodu následného aplikování feedback metody.

Baron (2016) se ve své studii pokusil zjistit dopady na rozvoj leadershipu, primárně autentického leadershipu (AL), pomocí leadership development programu založeném na principech action learningu. Zformuloval 3 hypotézy, u kterých následně prokázal jejich pravdivost na základě statistického vyhodnocení dotazníků adresovaných účastníkům programu. První hypotéza zněla takto: “Participation in a leadership development program based on action learning principles is positively associated with AL development.” Druhá hypotéza byla stanovena v tomto tvaru: “Participation in a leadership development program based on action learning principles is positively associated with greater mindfulness.” Třetí hypotéza byla stanovena v tomto znění: “Mindfulness is positively associated with AL.” Leadership development program trvá 3 roky, každý rok 15 dní (45 celkem). V průměru se programu každý rok zúčastní 20 manažerů z různých organizací. Jedná se o off the job tréninkové program, který se skládá z dvaceti procent z teoretického obsahu a zbylých osmdesát tvoří, experimenty/aktivity/aplikace. Ve výsledcích studie autor zmiňuje, že kvantitativní i kvalitativní výsledky naznačují zvýšení sebehodnoceného vnímání autentického leadershipu napříč účastníky tohoto programu založeného na action learningu. Dále zmiňuje, že výsledky naznačují zvýšení skóre všímavosti u účastníků programu a všímavost je pozitivně propojena s autentickým leadershipem.

Dalším příkladem využití učení se akcí v podnikovém prostředí je Ford Motor Company (Friedman, 2001). Podnik vytváří program, ve kterém jeho účastníci pracují individuálně nebo v týmech s lídry všech úrovní na projektech, což jim pomáhá zlepšovat jejich lídrovské schopnosti. Účast na projektech pomáhá rozvinout kreativní schopnosti a realizační dovednosti. Dále se zlepšuje individuální kapacita kriticky myslet, odvážně inovovat, strategicky hodnotit volby a moudře podporovat obchodní cíle. Všechny schopnosti, které účastníci rozvíjejí, využívají při své práci každý den. Bývalí účastníci programu jsou lídři a zároveň učitelé, čímž se sami dál rozvíjejí.

Při implementaci učení se akcí je vyžadována značná vzájemná spolupráce účastníků na aktivitách. Miller (2005) popisuje problémy při aplikaci učení se akcí na zlepšování kvality dodávání služeb a lídrovské schopností manažerů banky. Bylo vytvořeno 6 skupin po 10-12 manažerech, kteří se setkávali každých 14 dní po dobu jednoho roku za přítomnosti facilitátora. Ze začátku vnímali manažeři setkání jako ztrátu času a nechtěli se zapojovat do diskuse. Pracovali na aktivitách každý za sebe, určovali si cíle, vyprávěli o svých problémech, ale chyběla vzájemná spolupráce, reflexe a respekt vůči facilitátorovi. Až po 9 měsících setkávání si začali navzájem pokládat otázky a napadat vzájemné názory a řešení. Začali si aktivně pomáhat a podporovat se. I jejich vztah k facilitátorovi se změnil a začali ho respektovat. Manažeři dále začali uplatňovat nabyté znalosti při své práci a řízení svých zaměstnanců.

### Diskuze

Metoda action learningu se v dnešní době k rozvoji řídících pracovníků nejvíce využívá ve formě off the job leadership development programů. Ačkoliv se jednotlivé programy mezi sebou liší, sdílí některé společné charakteristiky. První z nich je práce účastníků na určitých úkolech nebo experimentech. Součástí této práce bývá i spolupráce s ostatními a následná reflexe, ať už se jedná o sebereflexi, nebo reflexi ostatních účastníků. Často bývá u programů založených na principech action learningu také přítomen kouč, který se snaží účastníky navádět pokládáním otázek. Programy obvykle trvají delší dobu a tím pádem mají účastníci prostor pro aplikování nabytého poznání v praxi.

Aplikací metody action learning má vliv na rozvíjení těchto podnikových oblastí: strategická agilnost, partnerství a aliance, provozní efektivita, rizikový management a inovace.

Programy založené na action learningu poskytují především metodologii pro řešení budoucích problémů. Podporují také rozvoj autentického leadershipu a s tím spojenou všímavost. Práce na týmových projektech také podporuje kreativitu, realizační dovednosti nebo kritické myšlení.

Podle Megheirkouni (2016) rozvíjí action learning nejvíce podnikové schopnosti, řízení konfliktů, rozhodování, řešení problémů a komunikaci. Tyto výsledky nejsou ale napojeny na určitý program rozvoje řídících pracovníků, ale vycházejí spíše z principů experiental learning, tedy učení se ze zkušeností získaných každodenní praxí.

Přestože jsou obě metody (action learning a experiental learning) založeny na učení se prací/řešením úkolů, experiental learning postrádá zásadní část action learningu, kterou je reflexe.

### Závěr

Cílem této práce bylo na základě literární rešerše odpovědět na výzkumné otázky stanovené v úvodu: Jakým způsobem využívají podniky metodu učení se akcí k rozvoji vedoucích pracovníků? Jaké kompetence se rozvíjí při uplatnění metody pro rozvoj vedoucích pracovníků? V teoretických východiscích jsme se zaměřili na popis kontextu vzniku metody učení se akcí, kterou založil Reginald Revans. Existuje několik variací této metody, ale ani samotný autor neposkytl její přesnou definici. Učení probíhá prostřednictvím řešení problémů, vytváření a získávání zpětné vazby. K vypracování výzkumné části práce jsme využili odborné literární zdroje, které jsme vyhledávali prostřednictvím algoritmu v databázi Web of Science Core Collection. Dále jsme využili monografie vytvořené odborníky v oblasti metody učení se akcí. V části výsledky jsme nejprve popsali dva přístupy k tomu, jaké vůdčí kompetence a schopnosti se rozvíjejí prostřednictvím učení se akcí. Dále jsme se v této části věnovali popisu příkladů aplikace metody v různých podnicích nebo institucích při rozvoji vedoucích pracovníků. Podrobně jsme se věnovali popisu General Management Programu organizací CEDEP. Program probíhá mimo pracovní prostředí, zaměřuje se na strategické úkoly a poskytuje účastníkům metodologii k jejich řešení. Z dotazníkového šetření mezi manažery v Sýrii vyplývá, že učení se akcí patří k nejvyužívanějším metodám rozvoje vedoucích pracovníků a rozvíjí zejména schopnost řídit konflikty, řešit problémy, rozhodovat a komunikovat. Projekt, který uplatňuje Ford Motor Company se zaměřuje na rozvoj schopností, které účastníci využívají při každodenní práci. Jsou jimi například kritické myšlení, kreativní schopnosti či realizační dovednosti. Na příkladu využití učení akcí při rozvoji manažerů banky jsme poukázali na problém, který může nastat při aplikaci metody a tím je nezájem ze strany účastníků o spolupráci.

### Literatura

Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of managerial psychology* [online], 31(1), 296-311 [cit. 2021-01-02].

Bowerman, J. (2018). *Action Learning: The need for Action and Reflection for managers and learners in a world of change* [online]. [cit. 2020-11-21].

Dilworth, R. & Boshyk Y. (2010). Action Learning and its Application. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Friedman, S. (2001). Leadership DNA: The Ford Motor Story. *Training & Development*, *55*(3), 22-29.

Kelliher, F. & Byrne, S. (2018). The thinking behind the action (learning): Reflections on the design and delivery of an executive management program. *Journal of Work-Applied Management* [online]. 10(1), 35-49 [cit. 2020-11-21].

Marquardt, M., Leonard, S., Freedman, A., & Hill, C. (2009). *Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, Strategies, and Cases*. Washington: American Psychological Association.

Marquardt, M. J. (2011). *Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building Leaders in Real Time*. Mountain View: Davies-Black Publishing.

Megheirkouni, M. (2016). Leadership development methods and activities: content, purposes, and implementation. *Journal of Management Development* [online], 35(2), 237-260 [cit. 2020-12-31].

Miller, S. (2005). Men working differently: accessing their inner-feminine. *Journal Of Organizational Change Management*, 18(6), 612-626.

Pedler, M. (2011). *Action Learning in Practise*. 4. vydání. Farnham: Gower Publishing Limited.

Pedler, M. (2008). Action Learning for Managers. Aldershot: Gower Publishing Limited.

Revans, R. W. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. Bromley: Chartwell-Bratt.

Revans, R. (2011). *ABC of Action Learning*.

Smith, P. (2001). Action Learning and Reflective Practice in Project Environments that are Related to Leadership Development. *Management Learning*, 32(1), 31-48.

de Vries, H., Meyer, J., Van Wassenhove, L. & von Bernuth, N. (2020). Strategic challenges as a learning vehicle in executive education. *The International Journal of Management Education* [online], 18(3) [cit. 2020-12-30].