



Action learning in management development

Skřivánková Jana, Hřib Viktor

Klíčová slova: učení, učení se akcí, rozvoj vedoucích pracovníků, manažer

Abstrakt (cca 100 slov)

Úvod

1. Teoretická východiska

Vzdělávání a rozvoj manažerů

Způsob, jakým se management v organizaci historicky formálně učí, je skrze školní vzdělávání nebo školení. Výdaje na vzdělávání vedoucích pracovníků bývají však ohromné a panují stále větší obavy, že návratnost těchto investic je výrazně nedostatečná (Fulmer & Vicere, 1996; Raelin, Coghlan, 2006). Rozvoj vedoucích pracovníků se více stává strategickým cílem organizace, aby byla schopna se adaptovat a předvídat změny. Zároveň rozdíly mezi rozvojem managementu a samotné organizace se stále ztenčují (Shaun, 2003). Je tedy pro organizace velmi důležité investovat do rozvoje svých vedoucích pracovníků tím správným způsobem.

Nedávné studie potvrzují, že se manažeři nejvíce naučí, když využívají zkušenosti. To je zásadní pro dosažení učení se v tzv. dvojité a trojitě smyčce (double and triple-loop), což je klíčem k rozvoji managementu a inovacím (Shuan, 2003).

Typ učení	Co se děje
Učení se v jednoduché smyčce	Vedoucí pracovník vyřeší problém za pomoci stávajících pravidel

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. / Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Učení se v dvojité smyčce	Vedoucí pracovník uvažuje o problému a přichází s vlastním řešením (tzv. thinking outside the box)
Učení se v trojité smyčce	Vedoucí pracovník si uvědomuje výše uvedené procesy a uvědomuje si, jak se může naučit učit se

Tab. 1 Typy učení z pohledu smyček a jejich průběh v organizaci (zdroj: autoři na základě Shaun, 2003)

Co je action learning

Action learning (učení se akcí) chápou Hudspith a Ingram (2002) jako přístup, ve kterém „studenti“ spolupracují ve skupinách čtyř až šesti lidí a snaží se najít řešení problému za pomoci souboru znalostí a zkušeností z praxe. Podle nich je to přístup, který rozvíjí jak individuální, tak organizační učení, a zároveň dokáže napomoci k dosažení strategických cílů a podporuje osobní rozvoj. Autoři McGill a Beaty (2001) definují action learning jako „neustálý proces vzdělávání a reflektování za podpory kolegů za účelem dělat věci.“ Dále tvrdí, že pomocí action learning se jednotlivci učí spolu a od ostatních tím, že pracují na skutečném problému a uvažují nad vlastními zkušenostmi.

Pedler a Burgoyne (2015) tvrdí, že zřejmě nejlepším způsobem, jak chápat action learning je přistupovat k němu jako k pracovní filosofii než jako k souboru technik a standardních postupů. Dále však dodává, že lze rozlišit action learning jako konkrétní metodu a jako obecný způsob myšlení. My dále v této práci budeme nahlížet na action learning jako na metodu rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků spíše než na obecný způsob myšlení.

Revans (2011) vysvětluje action learning pomocí rovnice učení. Tato rovnice je složena ze tří prvků:

- Učení (L)
- Programmed Knowledge (P) – znalosti získané formálními způsoby
- Vhled pomocí kladení otázek (Q)

Rovnice má tento tvar:

$$L = P + Q$$

Přestože je proces učení tvořen oběma faktory (využití znalostí a kladení si otázek), velký důraz je kladen právě na druhý zmíněný faktor. Samotné znalosti nebo již nastavená pravidla ve společnosti nejsou pro řešení komplexních manažerských problémů vhodné. Nové otázky vyvstávající na mysl vedoucího pracovníka a kritická reflexe zajistí potřebný vhled do problematiky. (Pedler, 2016)

Vznik a vývoj action learning

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. / Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Největším průkopníkem action learning byl Reginald Revans. On sám se však nepovažoval za jeho zakladatele. Vnímal ho totiž jako starověkou moudrost a proto ve svých knihách velmi často cituje světoznámé filosofy – od Aristotela a Sofokla, přes Marxe až po Konfucia a Buddhu. (Pedler, 2016)

Počátky action learning sahají do čtyřicátých let dvacátého století, kdy Reginald Revans přišel s novou myšlenkou, aby byli samotní horníci v uhelných dolech zahrnováni do řešení problémů, kterým čelili, namísto externích specialistů. Právě toto zaměření na zapojení pracovníků do řešení problémů, přijímání opatření a reflektování výsledků jejich akcí se stalo základním kamenem, na kterém se vyvinulo action learning. Samotný pojem action learning však Revans poprvé použil ve svých knihách až v roce 1972. (Zuber-Skerritt, Wood, 2019)

Action learning jako nástroj pro rozvoj pracovníků i samotné organizace se v průběhu let neustále vyvíjí a v 80. letech se stal dokonce součástí hlavního proudu v oblasti rozvoje managementu (Bourner, Rospigliosi, 2019). Během toho, co se action learning šířil i do jiných částí světa, vznikaly nové přístupy a školy učení se akcí. Marsick a O'Neil (1999) zařadili tyto různé přístupy do třech hlavní kategorií:

- vědecká škola (scientific school of AL)
- zkušenostní škola (experiential school of AL)
- škola kritické reflexe (critical reflection school of AL)

Action learning v současnosti

Ještě před počátkem 21. století, bylo action learning využíváno převážně v anglicky mluvících zemích, jež sám Revans navštívil před svou smrtí v roce 2003. Za posledních 20 let se action learning výrazně rozšířilo do celého světa a v současnosti se jedná o nejrychleji rostoucí metodu pro vzdělávání a rozvoj řídicích pracovníků a pro řešení problémů (Marquardt et al., 2018; Zuber-Skerritt, Wood, 2019).

O rozšíření a rozvoj action learning v dnešní době usilují dvě hlavní organizace: International Federation of Action Leadnins a World Institute for Action Learning, které poskytují poradenství a výzkumy v této oblasti (Zuber-Skerritt, Wood, 2019). Ve světě také vzniká mnoho programů v rámci univerzit, které se zaměřují na výcvik coachů v oblasti action learning. Marquardt a Yeo (2012) provedli průzkum těchto programů po celém světě a rozdělili je do šesti hlavních kategorií:

- rozvoj talentu a leadershipu
- organizační učení a restrukturalizace
- prodej a marketing
- životní prostředí a udržitelnost
- inovace produktů a služeb
- firemní kultura a etika

Kritika Action Learning

Odborná veřejnost je velmi rozdělená v otázce definice action learning. Prvním z problémů je ten, že někteří autoři (Pedler a Abbot, 2013) tvrdí, že Revans neposkytl autoritativní definici pojmu action learning, ale pouze uvedl co action learning není. Pak jsou tu autoři (Botham, Dilworth, and Boshyk 2010), kteří zastávají názor, že Revans tuto definici poskytl (Bourner a Rospigliosi, 2019). Druhá část problému je taková, že se názory rozcházejí i v tom, zda je autoritativní definice v tomto případě nutná. Velmi často se tedy stává, že autoři, kteří zastávají názor, že Revans jasnou definici neuvedl, si také myslí, že je to správně (Bourner a Rospigliosi, 2019).

2. Výzkumné metody a data

3. Výsledky

4. Diskuze

Závěr

Literatura

Botham, D., R. L. Dilworth, and Y. Boshyk (2010). "Revans: The Man and His Legacy." In *Action Learning: History and Evolution*, edited by Y. Boshyk and R. Dilworth, 73–95. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Bourner Tom a Rospigliosi Asher (2019) Origins of the ethos of action learning, *Action Learning: Research and Practice*, 16:3, 238-253, DOI: 10.1080/14767333.2019.1619516

Fulmer, R. M., & Vicere, A. A. (1996). Executive development: An analysis of competitive forces. *Planning Review*, 24(1), 31-36

Hudspith, D. and Ingram, H. (2002), Delivering management development through action learning, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 368-374

Lincoln S (2003) Learning through action: Management development through action learning and action research, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 17 No. 6, pp. 12-14.

Marquardt, M., Banks, S., Cauwelier, P., & Ng, C. (2018). *Optimizing the power of action learning: Real-time strategies for developing leaders, building teams, and transforming organizations* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. / Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

- Marquardt, M. a Yeo, R. (2012). Breakthrough problem solving with action learning: Concepts and cases. Stanford, CA: Stanford University Press
- Marsick, V. a O'Neil, J. (1999). The many faces of action learning. *Management Learning*, 30(2), 159–176
- McGill I. a Beaty L. (2001) *Action Learning: A Practitioner's Guide*
- Pedler M. (2016). Reginald Revans: The Pioneer of Action Learning, in (eds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*,
- Pedler, M. a Abbott C. (2013). *Facilitating Action Learning: a Practitioner's Guide*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Pedler M. a Burgoyne J. (2015). *Action Learning*, The Sage handbook of Action Research, 3. vydání
- Raelin, J. a Coghlan, D. (2006). Developing Managers as Learners and Researchers: Using Action Learning and Action Research. *Journal of Management Education*.
- Revans R. (2011). *ABC of Action Learning*. Routledge.
- Zuber-Skerritt O. a Wood L. (2019). *Action Learning and Action Research : Genres and Approaches: Vol. First edition*. Emerald Publishing Limited