

Učení se akcí (Action Learning) a jeho využití ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků

Hála, Martin; Ilavská, Jana; Kipiel, Vít

Klíčová slova: cca 5 klíčových slov oddělených čárkou

Abstrakt

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, strana?), avšak učení se z knih není pro samotný rozvoj lidí, kteří mají přijímat rozhodnutí v reálném světě, dostačující (Pedler, 2011).

Učení se akcí je metoda, která rozvíjí schopnosti jednotlivců, týmů a organizace tím, že pracují na analýze a řešení problémů, čímž získávají zkušenosti, které dokáží uplatnit v další praxi. Jednou z výhod učení se akcí je její jednoduchost. Podle Pedlera (2008) je právě díky jednoduchosti a důmyslnosti tento koncept nadčasový.

Mnohé společnosti zařazují učení se akcí mezi nejvíce efektivní přístupy ke vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků a manažerů. Podle Warrena Bennis, prominentního profesora managementu a leadershipu, je učení se akcí vlna budoucnosti (Dilworth & Boshyk, 2010).

O čem budeme psát v naší práci ... je např. tato výzkumná otázka: Jak se využívá koncept učení se akcí ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků? Nalezneme tři nástroje, které vycházejí z tohoto konceptu a navzájem je srovnáme.

1. Teoretická východiska

Kontext vzniku

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).

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

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). 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).

Marquardt (2011) 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:

$$L = P + Q + R$$

Charakterizace

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 uznávány jako základy moderní společnosti (Bowerman, 2018). Učení se akcí je zavedená metoda výuky managementu a v dnešní době je široce uznávána 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, str.?).

Bowerman (2018) udává jako příklad využití metody v dnešní době například řešení krizových situací zapříčiněných ničujícími 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).

Výzkumné metody a data

K vypracování této práce jsme využili metodu systematické literární rešerše. Na vyhledávání literárních zdrojů jsme použili systémy Web of Science, EBSCO Discovery Service a Google Scholar. Zaměřili jsme se na články a monografie v anglickém jazyce. Definovali jsme si základní klíčová slova, podle kterých jsme v systémech vyhledávali: "action learning" a "leadership development". Vyhledané články jsme následně selektovali podle aktuálnosti, relevance a množství citací. V práci jsme využili i zdroje staršího data s úmyslem zachytit historii a vývoj metody učení se akcí v dobových člancích a monografiích. Monografie, které jsme při práci použili jsou převážně psány uznávanými odborníky, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou metody učení se akcí nebo rozvoje řídicích a vůdčích schopností. Při studiu literatury jsme hledali podobnosti a rozdílnosti jednotlivých částí textů u různých autorů, abychom mohli vytvořit kritický text na základě jejich komparace. Součástí naší práce je prezentace metody učení se akcí v populárních zdrojích. V této části jsme využili webové stránky organizací, které se zaměřují na rozvoj řídicích a vůdčích schopností.

2. Výsledky

Podniky po celém světě v současnosti využívají učení se akcí jako hlavní metodu k rozvoji lídrů, tvoření týmů a zlepšování schopností podniku (Marquardt, 2011). Využívání metody učení se akcí je pro podnik výhodné z toho hlediska, že se současně řeší jeho problémy a vzdělávají se zaměstnanci. Učení se akcí rozvíjí právě ty schopnosti, které jsou potřebné v současném dynamickém světě. Cílem metody je zlepšování schopnosti učit se a zvyšování výkonnosti (Leonard & Lang, 2010).

Marquardt (2011) rozlišuje dva typy programů učení se akcí: jedno-problémový (podnikový) a více-problémový program. Jedno-problémový program je uzpůsoben k vzdělávání zaměstnanců podniku vzhledem k jeho konkrétním potřebám a požadavkům. Při takovém typu učení se akcí je složení skupiny a problém, který se má řešit stanovený podnikem, přičemž složení skupiny je určeno na základě typu problému a cílů programu (Marquardt, 2011). Leonard a Lang (2010) uvádějí, že jednotliví členové skupiny mohou rozhodovat o tom, jaké chování nebo vůdčí schopnosti chtějí v rámci metody rozvíjet.

Učení se akcí má charakter experimentální metody, která vyžaduje participaci účastníků. Rozvoj lídra spočívá ve zkoumání problémů podniku, které analyzuje a současně navrhuje změny (Pedler, 2011). 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 a kol., 2009). Jedním z úkolů jednotlivých účastníků vzdělávání je poskytování zpětné vazby svým kolegům. Volz-Peacock a kolektiv (2016) zdůrazňují důležitost úlohy kouče, který reprezentuje vzor lídra, který má schopnost naslouchat a klást otázky.

Podle Marquardte a kolektivu (2009) 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

Aplikace metody učení se akcí může být problematická v podnicích, které neakceptují chyby svých zaměstnanců. Pokud je kultura podniku nastavena tak, že nepodporuje konání chyb, je na účastníky vzdělávání vyvíjen větší tlak na dobrý výkon jak na to, aby se něco naučili (Marsick & O'Neil, 1999). Zaměstnanci vnímají, že účastí na vzdělávání se vystavují riziku potrestání při špatném řešení problémů, a proto mají strach se ho zúčastnit. Zástupci podniku musí počítat se skutečností, že rozvoj zaměstnanců nutně souvisí i s rozvojem samotného podniku. Rozvoj prostřednictvím učení se akcí podstupují jednotlivci, kteří jsou

však součástí komplexního systému (podniku) - změna v jedné části systému ovlivní změny v jeho dalších částech (Marsick & O'Neil, 1999).

3. Diskuze

Závěr

Literatura

- 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.
- 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].
- Leonard, S. & Lang, F. (2010). Leadership Development via Action Learning. *Advances in Developing Human Resources*. 12(2), 225-240.
- 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.
- Marsick, V. & O'Neill, J. (1999). The Many Faces of Action Learning. *Management Learning*. 30(2), 159-176.
- 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*.
- Volz-Peacock, M., Carson, B. & Marquardt, M. (2016). Action Learning and Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*. 18(3), 318-333.