

PARTICIPAČNÍ AKČNÍ VÝZKUM NEDOCENĚNÝ NÁSTROJ MANAŽERSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PRAXE

PARTICIPANT ACTION RESEARCH AS UNAPPRECIATED INSTRUMENT OF MANAGERIAL EDUCATION AND PRACTISE

Josef F. Palán

Anotace:

Na základě komparace stávajících přístupů k manažerskému vzdělávání objasňuje autor výukový potenciál participačního akčního výzkumu. Vysvětluje jeho teoretická východiska s důrazem na specifickou roli konzultanta a dokumentuje jeho úzkou provázanost s podnikatelskou praxí. Upozorňuje na jeho klíčovou roli v procesu vývoje podnikatelských příležitostí a formování znalostního podniku.

Klíčová slova:

Manažerské vzdělávání, participační akční výzkum, konzultant, rozvoj podnikání, znalostní organizace.

Abstract:

The author explains, on the basis of comparison, the participant action research and its teaching potential versus current approaches to managerial education. He discusses its theoretical foundations by putting emphasis on the consultant role and giving evidence of its close relationship to managerial practice. He stresses its key role within the process of business development and the knowledge forming organization.

Keywords:

Managerial education, participant action research, consultant, business development, knowledge organization.

ÚVOD

Otázkám manažerského vzdělávání je dnes odbornou a pedagogickou veřejností věnována stále větší pozornost. Jaký by měl být manažer špičkového podniku? Jaké clustery manažerských způsobilostí jsou klíčové z procesního a systémového hlediska? Jakou roli hrají technologické kompetence? Je jakost manažerského vzdělávání poskytovaného v rámci českého vzdělávacího systému komparabilní s úrovní manažerského vzdělávání poskytovaného v rámci amerického univerzitního systému a evropského univerzitního systému? Jaké jsou aktuální nedostatky manažerského vzdělávání? Které univerzitní instituce představují v oblasti manažerského vzdělávání světovou špičku? V čem nás mohou inspirovat?

Snaha reformovat manažerské vzdělávání na českých ekonomických, technických a dnes dokonce i vysloveně humanitně orientovaných univerzitách je permanentní. Dosvědčují to živé diskuse věnované tomuto tématu na odborných národních a mezinárodních konferencích. Je třeba si uvědomit, že vzdělávání manažerů je trvalý proces. Začíná obvykle v rámci univerzitních studií a pokračuje v průběhu vlastní manažerské praxe. Jde vlastně o jakýsi proces trvalého zlepšování, permanentního učení v rámci učící se, nebo chcete-li znalostně orientované organizace. Velmi kriticky hodnotí stávající systém českého

univerzitního vzdělávání Milan Zelený z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Fordham University v New Yorku, v otištěném rozhovoru na téma: „Máme konkurenceschopný systém vzdělávání?“ (Zelený, 2004, s. 6-9). Na otázku redakce časopisu Moderní řízení, cit.: „Domníváte se, že čeští vysokoškoláci jsou obecně dostatečně konkurenceschopní ve srovnání se studenty členských zemí EU, případně jiných zemí?“ odpověděl: „Nemyslím si to, obzvláště ne v aktivních společenských, ekonomických a manažersko-podnikatelských oborech. Není to pouze jejich vina, ale důsledek zastaralého rakousko-uherského systému vzdělávání atd., který dodnes dominuje českému vysokému školství. Dále M. Zelený uvádí cit.: „Pro Rakousko-Uhersko byl životně důležitý důraz na stejnost a podobnost, nikoliv na diferenciaci, individualitu a konkurenceschopnost, jak vyžaduje dnešní doba. Mozek studenta funguje v tomto vzdělávacím systému jako databáze pro ukládání informací a principů. Typický pro tento způsob výuky je tedy důraz na informace na úkor znalostí. Prostý technický trénink pro již odeznělou informační éru, namísto vzdělávání pro výrazně dominantní znalostní éru už nevyhovuje a je nekonkurenceschopný. Mít informace je na hony vzdáleno znalosti „umět“. Stačí porovnat celosvětový zájem o studenty indické nebo čínské, a jejich aktivní roli v globální znalostní ekonomice s lokální provinčností a sebeuspokojením u nás atd. Panuje zde také nízká univerzitní kultura chování, zodpovědnosti a respektu, obzvláště respektu ke znalostem a jejich nositelům. Další charakteristikou univerzitního vzdělávání je zdůrazňování kvantity na úkor kvality. Rozhoduje počet hodin, ne jejich kvalita atd. Hlavní nedostatek vidím v kultuře imitace, opisování, „pajcování“, interpretace a přejímání, v malé vnitřní sebedůvěře a motivaci k originální, původní práci. Nízká vnitřní sebedůvěra se kompenzuje vnějším „haurstvím“ a „vytahováním“ – a to je zcela nekonkurenceschopné.“

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem předkládaného příspěvku je vysvětlit filosofii participačního akčního výzkumu s akcentem na jeho výukový potenciál, jak v rámci univerzitního, tak post univerzitního vzdělávání manažerů.

Základním metodickým rámcem je komparace stávajících přístupů k manažerskému vzdělávání. Na tomto základě objasňuje autor metodologii participačního akčního výzkumu. Vlastní výklad participačního akčního výzkumu vychází z analýzy původních literárních zdrojů zejména práce W. L. French a C. H. Bell, JR. (1990, s. 98-111) a výzkumných a aplikačních prací autora příspěvku.

VÝSLEDKY

Jaký je převládající model univerzitního vzdělávání? Základem stávajícího systému univerzitního vzdělávání jsou přednášky, které jsou obvykle doplňovány semináři, nebo cvičeními zaměřenými na prohloubení a praktické procvičování poznatků získaných na přednáškách. Přednášky spočívají obvykle v prezentaci relevantních informací, tj. poznatků a teorií vážících se k předmětu a metodologii příslušného vědního oboru. Aktivní zapojení studentů v rámci přednášky je spíše výjimkou. Pokud přednášející omezuje vlastní výklad na prezentaci skript je účast na přednáškách přirozeně minimální. O vlastní přípravě studentů na přednášky lze hovořit poskrovnu. Co se týče vlastních seminářů, eventuelně cvičení rozhoduje o jejich účinnosti obsahová a metodická provázanost s přednáškovým cyklem. Pokud neexistují relevantní metodické pokyny pro vedení seminářů příslušného předmětu specifikující jejich obsahovou a metodickou náplň dochází k rozmělnění výuky, zvláště pokud přednášející nevede příslušné semináře, eventuelně cvičení sám. Jakost seminářů a jejich skutečný vzdělávací přínos závisí ve značné míře na přiměřené přípravě studentů a pedagogů. V této souvislosti nabývají na důležitosti aktivní metody výuky rozvíjející analytické, kritické, reflexní, kreativní, pragmatické a etické myšlení studentů a budoucích manažerů. Málo známým a nedoceneným nástrojem je v této souvislosti právě akční výzkum, zvláště

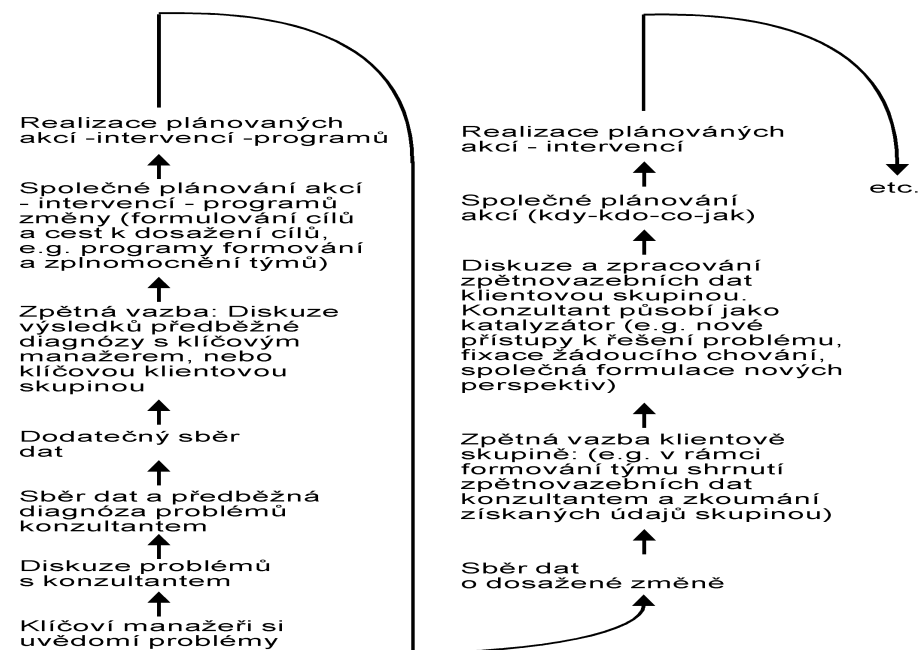
jeho participační varianta. Nejdříve si tento pojem stručně vysvětlíme.

Jak sám název napovídá jde o výzkum zaměřený na jednání - akci s cílem dosáhnout její vyšší efektivnosti. Pod pojmem akce si můžeme představit různé programy, intervence nebo projekty, navržené pro řešení nejrůznějších podnikových eventuelně organizačních problémů. Model akčního výzkumu pracuje s aktuálními daty a aplikuje vědeckou metodu zkoumání a řešení problémů. Představuje jednak specifický přístup k řešení problémů, tj. určitý „model - paradigma“ a současně také „proces řešení problému“. Podrobně viz. J. F. Palán a kol. (2002, s. 99-115).

Akční výzkum jako proces

V tomto případě chápeme akční výzkum jako nepřetržitou sérii událostí a činností. Z tohoto pohledu definujeme akční výzkum jako proces systematického sběru dat o fungování zkoumaného systému v relaci ke stanoveným záměrům a cílům, dále zahrnujícím proces zpracování těchto dat v rámci systémové zpětné vazby jehož výsledkem je obvykle plán dalších akcí zaměřený na změnu vybraných systémových proměnných, dále vlastní proces implementace plánovaných akcí vycházející ze společně zformulovaných hypotéz a navazující proces evaluace výsledků realizovaných akcí založený na sběru dalších dat atd..

Základními stavebními prvky modelu jsou: sběr dat, zpětná vazba a zpracování dat, plánování akcí a realizace akcí. Viz. níže uvedený obr. 18.



OBR. 18 Procesní model akčního výzkumu - W. French (1969) - upraveno

Akční výzkum jako paradigma

Naše metodologické úvahy vhodně doplňuje jiný pohled na akční výzkum, který jej klasifikuje jako přístup k řešení problémů, tj. jako model, návod, nebo jinak řečeno paradigma. Z tohoto hlediska lze akční výzkum definovat jako vědeckou metodu hledání faktů a experimentování v relaci k praktickým problémům vyžadujících řešení a zahrnující spolupráci vědců, praktiků a řadových pracovníků.

Dobře srozumitelný model akčního výzkumu uvádí H. A. Sheppard, který vysvětluje podstatu akčního výzkumu takto: „Model akčního výzkumu je normativním modelem pro učení nebo pro model plánované změny.

Specifičnost role konzultanta

Dále H. A. Shepard zdůrazňuje specifičnost role konzultanta v metodologii akčního výzkumu. Konzultant má pomáhat manažerům v procesu učení tím, že formuluje manažerské

problémy jako experimenty. Konečným cílem je prohloubení a rozšíření manažerských dovedností, schopností stanovit reálné cíle a objevovat lepší způsoby organizování podnikových zdrojů.

Velmi důležitým rysem akčního výzkumu je spolupráce všech lidí, kterých se výzkum týká tj. výzkumníků, praktiků a laiků. Míjíme tím variantu akčního výzkumu známou pod názvem „**participační akční výzkum**“, kdy např. aktivně spolupracují konzultant a manažer se svým pracovním týmem. Výsledky výzkumů potvrzují domněnku, že právě participační rys akčního výzkumu je primárním důvodem jeho modelové účinnosti. Autor si dovoluje připomenout hlubokou pravdu: „Lidé mají tendenci podporovat to, co pomohli vytvořit!“

Aplikační prostor participační varianty akčního výzkumu

Metodologie akčního výzkumu vytváří širší metodický rámec aplikace vybraných výzkumných metod a technik (např. metodiky kvalitativního a kvantitativního výzkumu, systémové analýzy a syntézy a relevantních souborů výzkumných technik) zaměřených k diagnóze podnikových a organizačních problémů. Na základě jejich tvořivé aplikace formulujeme strategické a operativní změny formou specifických souborů akčních hypotéz. Participace výzkumníků, manažerů a řadových pracovníků na řešení společných problémů je nedoceněným iniciátorem společného učení a přetváření informací na skutečné znalosti. V pedagogické praxi lze aplikovat výše uvedený přístup pro řešení případových studií, projektových studií eventuelně při zpracování projektů, diplomových a disertačních pracích. Akční učení ovšem předpokládá týmovou spolupráci, důkladnou přípravu zúčastněných stran, periodické hodnocení a konzultanta, který pomáhá výzkumnému týmu v procesu definice cílů výzkumu a výběru vhodných strategií změny včetně jejich eventuelní implementace.

Na základě ca desetiletého osobního experimentování s aktivními metodami výuky při výuce managementu považuje autor za klíčové, aby si studenti osvojili níže uvedené dovednosti:

- metodika vedení diskuse,
- řešení případových studií s využitím:
 - brainstormingu,
 - myšlenkových map,
- aplikace metodologie akčního výzkumu v rámci ucelené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku / instituce včetně formulace souboru akčních hypotéz a jejich diskuse,
- zpracování projektových studií a projektů v odpovídající struktuře,
- prezentace projektů, obhajoba projektů a jejich evaluace,
- hraní podnikatelských her.

DISKUSE

J. Truneček (2004, s. 10-13) z Vysoké školy ekonomické v Praze nepovažuje přednášku, tak jak se v převážné většině našich vysokých škol uplatňuje za nejvhodnější formu výuky. Dále uvádí cit.:” Industriální společnost prosazovala model učení nazvaný houba, který doporučoval informace nejprve nasát, aby je student mohl při zkoušce ze sebe co nejrychleji dostat. Pro tento přístup byly typické činnosti jako vyjmenujte, klasifikujte, odříkejte nebo vypočítejte podle předem zadaného vzorečku. Účelem bylo absorbovat požadované informace, a pak je za účelem prověrky vědomostí v určeném čase co nejvěrněji interpretovat. **Znalostní přístup preferuje akci. Do výuky se snaží vnést požadavek sestrojte, vysvětlete, předved'te. A u manažerských disciplín ještě analyzujte a navrhňte, diskutujte a obhajte výsledek, který nemusí být jednoznačný.** K této činnosti jsou také nutné informace, ale už se nevyžaduje znát je nazpaměť, ale umět je vyhledat, opatřit a zejména použít je v akci vedoucí ke splnění vytýčeného cíle.“

Právě z hlediska výše uvedených souvislostí vystupují zcela zřetelně přednosti metodologie akčního výzkumu a zvláště jeho participační varianty. Důsledné uplatnění vědecké metody zkoumání problému, podepřené systematickým sběrem dat, jejich analýzou a společnou diagnózou podnikových problémů, společné hledání východisek tj. návrhů podnikových, nebo obecně organizačních změn představujících vlastně strategické alternativy nebo varianty řešení podnikových problémů formulovaných v podobě akčních hypotéz reprezentuje vlastně koncepci akčního učení, tj. učení se činností. Aktuální potřebnost této formy učení zdůrazňuje současná kritika manažerského a podnikatelského vzdělávání.

Je třeba si dále uvědomit, že se v této souvislosti zásadně mění role konzultanta při řešení podnikových problémů, ale i role pedagoga. Jde především o nezbytný požadavek metodického vedení a spíše katalyzační roli než o poskytování návodů a konkrétních vzorů řešení. Důsledná formulace navrhovaných změn formou akčních hypotéz již na úrovni strategických záměrů podporuje jasnou formulaci cílů a především promyšlenou formulaci akcí, nebo také jinak řečeno intervencí, které by měly ze systémového a procesního hlediska postihovat provázanost fungování organizačního systému. Společně zformulované akční hypotézy jsou pak základem pro formulaci projektů změny a jejich implementaci.

ZÁVĚR

Oprávněná kritika současného systému univerzitního vzdělávání manažerů vychází z kritické reflexe převažující současné české univerzitní praxe a její komparace v rámci evropského a světového vzdělávacího prostoru. Opakovaně potvrzovaný akcent na potřebnost aktivních metod výuky a zvláštní důraz na uplatnění akčního učení by měl vést k ekvivalentním posunům v metodice výuky manažerských disciplín. Na druhé straně je třeba říci, že univerzitní realitu nelze posuzovat jen v konturách černé a bílé. Univerzitní realita je spíše černo-bílá šachovnice a to platí pro univerzity na celém světě. Nicméně chceme-li být nejlepší, musíme se snažit aby těch černých polí na naší, české univerzitní šachovnici bylo co nejméně. Vždycky je třeba co zlepšovat a to platí jak pro jednotlivce, tak pro univerzity, podniky a instituce.

Literatura:

- French, W. L., Bell, C. H.: *Organization Development*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1990, pp. 98-111. ISBN 0-3-641739-6.
- Palán, J. F. a kol: *Řízení podnikových změn*. Praha: PEF ČZU v Credit, 2002. ISBN 80-213- 0893-1.
- Palán, J. F.: *Formování základů strategického myšlení*. In: Sborník z mezinárodního semináře EDMAN 03 – Brno, s. 237-247. ISBN 80-86596-25-7.
- Truneček, J.: *Progresivní formy výuky manažerů*. In: Moderní řízení, 2004, čís. 6, s. 10-13. ISSN 0026-8720.
- Zelený, M.: *Máme konkurenceschopný system vzdělávání?* In: Moderní řízení, 2004, čís. 6, s. 6-9. ISSN 0026-8720.

Kontaktní adresa autora:

Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc., Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6. Tel.: +42 0 224 382 255, E-mail: palan@pef.czu.cz.