

MICHAEL J. MARQUARDT

ACTION LEARNING

ÚČINNÁ METODA
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A NÁCVIKU
INTERPERSONÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ
PRO VEDENÍ A ROZVOJ TYMŮ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2011

Tato publikace je vydána ve spolupráci s Management TC, s. r. o.

This edition of „Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building Leaders in Real Time“ first published by Davies-Black, an imprint of Nicholas Brealey Publishing, in 2004. This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.

© Davies-Black, 2004

Translation © Management TC, s. r. o., 2011

Cover design © Petr Foltera, 2011

All rights reserved/Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-229-1

Obsah

	Předmluva	7
	Poděkování	11
	O autorovi	13
Kapitola 1	Zavedení nástroje pro efektivní komunikaci a učení – Action Learning	15
Část I	Uplatnění šesti složek Action Learning	39
Kapitola 2	Problém	41
Kapitola 3	Skupina	58
Kapitola 4	Otázky a jejich reflektování	82
Kapitola 5	Akční strategie	100
Kapitola 6	Učení se jednotlivce, týmu a organizace	119
Kapitola 7	Kouč	143
Část II	Dvanáct kroků Action Learning	167
Kapitola 8	Zavedení, realizace a udržování programů Action Learning	169
	Jaroslava Kubátová, Michal Henych: Action Learning v České republice – zkušenosti s aplikací metody	204
	Literatura	220

Předmluva

Nedávno jsem vedl workshop pro téměř padesát ředitelů odborů rozvoje lidských zdrojů z několika amerických ministerstev. Po stručné prezentaci a demonstraci nástroje Action Learning (AL) se ředitelé rozdělili do osmi náhodně vytvořených skupin a strávili několik dalších hodin prací na problémech, které předložili členové těchto skupin. Do funkce kouče AL se v každé skupině přihlásil dobrovolník. Na závěr workshopu AL jsem se zeptal jednotlivých předkladatelů problémů, zda se jim dostalo pomoci. Uplně všichni odpověděli nadšeným „ano“. Pak jsem požádal dobrovolné kouče AL, aby shrnuli činnost své skupiny, a oni se začali vzájemně předhánět v nadšených svědectvích o tom, jak dobře skupina na problému pracovala a jak cenné poznatky si její účastníci předávali. Nakonec se mě zeptal jeden ředitel sedící v čele místnosti: „Účinkuje AL vždy tak skvěle?“ Má odpověď adresovaná jemu i všem čtenářům této knihy zní: „Ano, může tomu tak být.“

Na základě zkušeností se stovkami projektů AL realizovaných za posledních deset let jsem stále více přesvědčen, že AL má takovou moc, že může úspěch zajistit vždy. Pokud jsou ustaveny základní složky AL a mohou se uplatňovat, AL má neuvěřitelně vyrovnanou schopnost a) účinně a efektivně řešit problémy a výzvy pomocí skutečně inovativních a udržitelných strategií, b) rozvíjet týmy, které průběžně zvyšují svou schopnost podávat výkon a adaptovat se a c) zachytit, přenést a aplikovat cenné poznatky na úrovni jednotlivce, skupiny, organizace a místního společenství.

Přestože AL existuje již od čtyřicátých let 20. století, kdy jej v uhelných dolech Walesu a Anglie zavedl Reg Revans, po celém světě se začal bleskově šířit až během posledních let. Stal se z něj stěžejní program řešení problémů a rozvoje vůdcovských dovedností ve velkých korporacích patřících mezi největší světové firmy, jako jsou Boeing, Samsung a GE, ve veřejných institucích, jako jsou systém veřejného školství okresu Fairfax ve Virginii nebo ozbrojené síly Spojených států, ale i v malých a středně velkých firmách z celého světa. V této knize uvi-

díte, že uvedené i jiné organizace dosáhly díky AL rozkvětu, že v každém z těchto případů bylo uplatnění AL úspěšné.

Požadavky na úspěšnost AL

AL je, stručně řečeno, velmi jednoduchý program, do nějž se zapojuje skupina lidí, kteří pracují na skutečných problémech a přitom se učí. Pro optimalizaci pravděpodobnosti úspěchu AL je však nutno uplatňovat některé zásadní složky a normy (základní pravidla), které tvoří i obsahový základ této knihy. K těmto složkám patří: významný a náležitý problém, různorodá čtyř až osmičlenná skupina, proces reflexivního dotazování, realizovaná akce, závazek k učení se a přítomnost kouče AL. Normy zahrnují zásady „otázky před větami oznamovacími“ a „učení se před akcí, během ní a po ní“.

AL účinkuje tak dobře proto, že se v něm plně a nenásilně prolínají zásady a osvědčené poznatky mnoha teorií z oblasti managementu, psychologie, pedagogiky, politických věd, ekonomie, sociologie a systémového inženýrství. AL je účinný, neboť zajišťuje synergii, když staví na nejlepších nápadech členů skupiny a dále obohacuje jejich schopnosti.

Cíl této knihy

Během posledních deseti let jsem měl možnost spolupracovat s tisíci skupin AL po celém světě a také příležitost k výměně názorů a případů nejlepší praxe s mnoha uživateli AL na špičkové světové úrovni. Cílem této knihy je podělit se o to, co jsem zažil a naučil se, o nadšení i problémy. Přestože je AL poměrně jednoduchý proces, jehož principy by se vešly na kartotéční lístek, existuje několik hlavních zásad a praktik, které – jak jsem zjistil – povyšují dobrý AL na skvělý a proměňují solidní organizační nástroj v úžasný prostředek, jenž umožňuje transformovat celou organizaci.

Tato kniha popisuje jednotlivé složky AL a uvádí, proč jsou pro úspěšnost AL nezbytné. Kniha na desítkách případů dokládá, kolik organizací AL úspěšně zavedlo, a posílilo tím svůj rozvoj. Ukazuje také, že každá organizace může současně a účinně dosáhnout pěti základních přínosů AL: řešení problémů, rozvoje vůdcovských dovedností, rozvoje týmu, změny organizace a odborného vzdělávání.

Předmluva

V této knize jsou prezentovány hlavní složky a zásady AL, a také vyspělejší, modernější inovace v oblasti AL, jako jsou role a otázky kouče AL, udržování rovnováhy mezi řádem a chaosem, jež umožňuje maximálně tvořivý přístup, a postup pro zavedení a udržování AL ve vaší organizaci.

Stručný obsah knihy

Kapitola 1 obsahuje přehledný popis AL, jeho šesti hlavních složek a dvou základních pravidel. Shrnuje pět největších výzev, jimž čelí organizace v dnešním prostředí, a uvádí, jak AL organizacím umožňuje na tyto výzvy účinně reagovat. Kapitola 1 také upozorňuje na hlavní přínosy AL pro organizace, skupiny a jednotlivce.

Kapitoly 2 až 7 se podrobně zabývají šesti zásadními složkami úspěšných programů AL. Kapitola 2 stanovuje kritéria pro výběr problému, uvádí, jak problém nejlépe prezentovat a zkoumat, a popisuje rozdíly mezi skupinami pro řešení jednoho a více problémů. V kapitole 3 se věnujeme otázkám souvisejícím se *skupinou*, jako jsou různorodost jejích členů, optimální velikost, kontinuita, role a vlastnosti. Kapitola 4 se týká procesu reflektivního dotazování, významu *otázek* a zavádí pro práci ve skupině pravidlo, že „oznamovací věty je možno vyslovit jen jako reakci na otázky“. Řešení problému, formulování cíle a *akce* pro rozvoj strategie jsou předmětem kapitoly 5. Kapitola 6 se zabývá *učením se* jednotlivce, týmu a organizace v rámci procesu AL. Kapitola 7 popisuje role a odpovědnost, pravomoc a *otázky kouče AL*. V kapitole 8 je prezentováno dvanáct kroků pro zavedení, realizaci a udržování AL v organizaci s nabídkou konkrétních strategií pro provedení jednotlivých kroků.

V knize jsou průběžně uváděny desítky příkladů práce skupin AL v organizacích z celého světa, jsou rozebírány problémy, které tyto skupiny řešily, a úspěchy, jichž dosahovaly. Na konci jednotlivých kapitol jsou uvedeny obsáhlé seznamy kontrolních otázek usnadňující čtenáři AL pochopit a zavést.

Action Learning: účinný nástroj 21. století

AL je skutečně podnětný a úžasný nástroj pro jednotlivce, týmy a organizace usilující o úspěch v 21. století. Mnozí z nás již z osobní zkušenosti

ACTION LEARNING

nosti i ze svých organizací vědí, jak je AL účinný a přínosný. Doufám, že se do báječného a úžasného dobrodružství AL budou moci zapojit i mnozí další. Pokud dodržíte zásady a postupy uvedené v této knize, přesvědčíte se o tom, že AL může být vskutku účinný a úspěšný po každé. Mnoho štěstí!

O autorovi

Michael Marquardt, Ed.D., je profesorem v oboru rozvoje lidských zdrojů a programovým ředitelem zahraničních programů na George Washington University. Vykonává také funkci prezidenta vzdělávací společnosti Global Learning Associates a ředitele institutu Global Institute of Action Learning.

Michael Marquardt zastával řadu funkcí v oblasti vrcholového vedení, vzdělávání a marketingu v organizacích, jako jsou Grolier, American Society for Training and Development, Association Management Inc., Overseas Education Fund, TradeTec a U.S. Office of Personnel Management. Od začátku své mezinárodní praxe, kterou zahájil v r. 1969 ve Španělsku, vyškolil více než 75 tisíc manažerů ve stovece zemí. Poradenské služby poskytoval společnostem Marriott, DuPont, Motorola, Nortel, Alcoa, Boeing, Caterpillar, United Nations Development Program, Xerox, San Miguel, Brookings Institute, Nokia, Constellation, National Semiconductor, Warner-Lambert, Citicorp, Organization of American States a Singapore Airlines a také vládním organizacím Indonésie, Laosu, Etiopie, Zambie, Egypta, Kuvajtu, Saudské Arábie, Turecka, Ruska, Jamaiky, Hondurasu a Svazijska.

Michael Marquardt je autorem patnácti knih a uveřejnil více než padesát odborných článků v oblasti vedení lidí, učení se, globalizace a změny v organizaci, například *Building the Learning Organization* (Academy of HRD ji vybrala za knihu roku), *The Global Advantage*, *Action Learning in Action*, *Global Leaders for the 21st Century*, *Global Human Resource Development*, *Technology-Based Learning* a *Global Teams*. Byl hlavním přednášejícím na mezinárodních konferencích v Austrálii, Japonsku, Anglii, Filipínách, Malajsii, Jihoafrické republice, Švédsku, Singapuru, Indii a na nejrůznějších místech Severní Ameriky.

Marquardtovy výsledky, zejména v oblasti vedení lidí, byly oceněny řadou vyznamenání, včetně ceny „Mezinárodní praktik roku“, kterou uděluje American Society for Training and Development. V součas-

ACTION LEARNING

nosti pracuje jako hlavní poradce vzdělávacího institutu OSN (United Nations Staff College) v oblasti politiky, technik a systémů vzdělávání. Je členem National Academy for Human Resource Development a spoluzakladatelem Asian Learning Organization Network.

MICHAEL J. MARQUARDT

ACTION LEARNING

**Účinná metoda řešení problémů a nácviku interpersonálních dovedností
pro vedení a rozvoj týmů**

Z anglického originálu *Optimizing the Power of Action Learning. Solving Problems and Building Leaders in Real Time*, vydaného v roce 2004 nakladatelstvím Davies-Black, an imprint of Nicholas Brealey Publishing, přeložila společnost Management TC, s. r. o.

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 420. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo DTP studio Eden, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-229-1