

# **Pozitívny organizačný rozvoj ako technika využitia účinnosti vo vzťahu univerzita - región**

*Nancy MAYER-EMERICK – Juraj TEJ*

## **Abstract**

Positive organizational development (POD) is a new science that focuses on the strengths of individuals and organizations rather than deficiencies and problems. Using a strength based approach provides the positive energy to initiate and manage the changes necessary to improve public sector effectiveness.

## **Kľúčové slová**

Tradičný organizačný rozvoj, pozitívny organizačný rozvoj, prístup oceňovania dopytovaním - Appreciative inquiry, región.

## **Úvod**

Súčasní vedci či odborníci z verejného sektora majú sklon sústreďovať sa prioritne na problémy. Skôr sa zameriavajú na to, čo je zlé, a nie prioritne na zhodnotenie toho, čo je správne. Tradičná prax sa sústreďuje na to, že ak chceme zlepšiť výkonnosť inštitúcie musíme sa zamerať hlavne na nedostatky. Kritika býva vznesená skôr ako pochvala za správne vykonanú väčšinu práce. Takáto prax má výrazne negatívny vplyv na morálku. Je veľmi ťažké manažovať permanentné „zlepšovanie inštitúcie“ zoči-voči neustálej kritike, tak ako je to v súčasnosti badateľné na mnohých univerzitách, ktoré pôsobia v regiónoch viac-menej osamotene, alebo aj v regiónoch, ktoré sú postihnuté trvalým zaostávaním.

Samozrejmosť merať efektívnosť inštitúcie je nevyhnutná, ale skôr je potrebné sa zamerať nie na úzke problémové oblasti, ktoré predstavujú často iba menšie nedostatky, ale zamerať sa na to „čo sa vykonáva správne“ – takýto pohľad predstavuje nazeranie na problém zo strany pozitívneho rozvoja organizácie. Pozitívny organizačný rozvoj je jednou zo súčastí nového odboru, pozitívne organizačného skúmania ako vedy (Cameron, Dutton a Quinn, 2003): "Ide o štúdium predovšetkým pozitívnych výsledkov, procesov a atribútov organizácií a ich členov". Takto prezentované skúmanie zahŕňa štúdium pozitívnej psychológie, prosociálneho správania, ako aj sociálnej zodpovednosti podnikov.

## 1. Prístup „Appreciative inquiry”/oceňovania dopytovaním<sup>1</sup> - prístup pozitívneho organizačného rozvoja založený na zmene

D. Cooperrider a S. Srivastva položili základy prístupu „Appreciative inquiry”/oceňovania dopytovaním na Case Western Reserve University v Clevelande v štáte Ohio v roku 1980. Tento prístup je jedným z prístupov pozitívneho organizačného rozvoja (POD). Cooperrider bol doktorandom, ktorý sa snažil uplatňovať tradičné teórie a sociálne konštrukcie pre uľahčenie rozvoja organizácie vo verejnej sfére<sup>2</sup>. Keď pokračoval vo svojej snahe (v oblasti riešenia sociálnych konfliktov v organizáciách), jeho konzultant Srivastva navrhol, že sa je potrebné pokúsiť sa položiť otázku ináč – či môže zamestnanec „určiť nejaké pozitívne vzťahy(?)“. Pomocou takejto pomerne jednoduchej zmeny v zameraní, sa objavili ďalšie skryté stránky organizácie, ďalšie možnosti skúmania.

Takto neobvyklý prístup ústretového skúmania - appreciative inquiry, je v prvom rade akademický termín, ktorý popisuje proces pochopenia ústretovosti v oceňovaní a proces kladenie otázok. Tieto procesy sú založené na šiestich princípoch:

- *konštrukcia* – nami sledovaná oblasť, smer ako diskonceptualizácia negatívneho prístupu;
- *simultánnosť* - zmena začína okamihom, keď sa pýtame na prvú otázku;
- *nadčasovosť* - organizácie sú ako otvorené knihy;
- *predvídavosť* – ak chceme vykonať hlboké zmeny, musíme mať jasno v tom, čím a akí chceme byť;
- *jednotnosť* - všetci v organizácii musia mať jednotnú predstavu o zmene
- *pozitívnosť* - pozitívne ciele otázkou dosiahneme lepšie výsledky (Cooperrider a Whitney, 2005).

Prístup „Appreciative inquiry” sa bežne využíva vtedy, keď chce inštitúcia dosiahnuť a udržať rýchle zmeny. Spočiatku sa tento prístup používal na riešenie problémov, ale ako už bolo uvedené, v negativistickom ponímaní. Správny čas vystihol Cooperrider vo inštitúcii, ktorej pomáhal vyriešiť jej problémy medzi pracovníkmi. Kým sa zamerával na riešenie

<sup>1</sup> Jeden zo slovenských prekladov podľa <http://www.pdcs.sk/obcianska-participacia-komunitny-rozvoj>, aj keď ako najvhodnejšie autorom pripadá „prívetivé dopytovanie“.

<sup>2</sup> David L. Cooperrider je profesorom organizačného správania, profesorom sociálneho podnikania na Fairmount Minerals a riaditeľom University Center for Business, splnomocnencom World Benefit na Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.

problematiku, hľadal dobre fungujúci ženské a mužské tímy, určil ich vlastnosti a zaoberal sa hlavne ich víziami o rozvoji v budúcnosti svojej inštitúcie. Odvtedy bola spomínaná metóda použitá na celom svete s cieľom uľahčiť prechody v organizáciách vo všetkých troch sektoroch - súkromnom, verejnom i mimovládnom. Každý člen organizácie sa podieľa na procese, a to aj vo veľmi veľkých organizáciách s tisíckami pracovníkov, ako aj v regióne s tisíckami lokalizovaných subjektov. Mnohé príklady je možné nájsť v inštitúciách OSN, US Navy, World Vision a Wal Corporation... V Slovenskom prostredí využívajú predmetnú metódu najmä konzultačno-poradenské organizácie, ktoré sa venujú výcvikovým metódam vyjednávania a komunikácie hlavne v komunitného rozvoja, napr. PDCS, Amavet, ZMOS, dieBERATER...

## 2. Prístup „Appreciative inquiry” ako proces

Cieľom vnímavého skúmania, je identifikovať „pozitívne jadro” organizácie. To sú záležitosti, ktoré majú u členov organizácie vypovedaciu hodnotu o sebe a svojich kolegoch. Vnímavé skúmanie pozostáva zo štyroch fáz procesu.

V prvej fáze „*odhalenie/discovery*”, každý člen organizácie sa zúčastňuje rozhovoru vo dvojici s kolegom. Diskusia členov maximalizuje zážitky, ktoré mali v organizácii, čo sa týka hodnoty a hodnotenia svojej práce, i práce druhých; konkretizujú svoje vízie o budúcnosti inštitúcie. Môže byť použité ako diskusia dvojíc regionálnych aktérov o pozitívach univerzity. Po ukončení rozhovorov môže každý diskutovať o svojich vlastných zistených skutočnostiach. To je už fáza „*predstáv/dream*“, v ktorej sa začínajú objavovať tri komponenty:

- spoločná vízia pre organizáciu,
- zdieľaný pozitívny účel,
- silná „formulácia strategického zámeru“ (Cooperrider, Sekerka, 2003, s. 227).

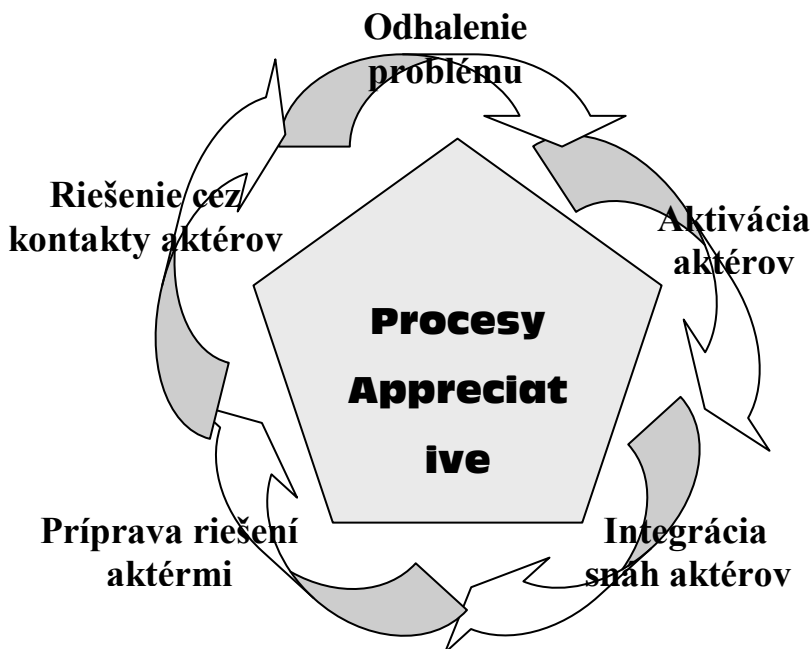
V tretej fáze procesu prístupu „Appreciative inquiry” – v „*dizajne/design*“, členovia organizácie pracujú spoločne na rozhodnutí, ako budú dosahovať vplyvnú víziu. Záverečnou fázou je „*určenie/destiny*” (tabuľka 1). Ľudia ktorí zažili proces prístupu „Appreciative inquiry” sa samostatne zmobilizovali a pokračovali v transformácii svojho života v inštitúcii a transformácii svojich pôvodných plánov. Príkladom tohto procesu je aj letecká spoločnosť, ktorá mala vážne problémy s oneskorenou

a poškodenou batožinou alebo regióny, ktoré akcelerovali svoj rozvoj v súlade so želaniami regionálnych aktérov rozvoja a možnosťami univerzity (Geisendörfer, M., 2003).

### 3. Použitie vnímavého skúmania je možné aj v regiónoch

Od svojho vzniku bol tento postup skúmania použitý v tisíckach inštitúcií. Napríklad US Navy naďalej používa vyššie uvedený proces v manažmente na všetkých úrovniach. US Environmental Protection Agency používa spomínaný proces na zlepšovania ich výskumných a vývojových aktivít. Ale aj menšie inštitúcie – regionálne agentúry majú taktiež skúsenosti a možnosti použiť postup pre zlepšenie ich činnosti a zvládania procesov zmien v regiónoch, hoci v závislosti od existencie univerzity. Medzi regionálnymi aktérmi je v prípade použitia uvedených postupov dôležitá komunikácia (Ferencová, 2008).

Päťfázové (novšie) členenie prístupu „Appreciative inquiry“, ktoré je vhodné pre demonštráciu regionálnych procesov, ktoré vychádzajú z komunikácie aktérov regionálnych záujmov uvádzame na obrázku 1.



Obrázok č. 1 Procesy vzťahu univerzita – región  
Zdroj: spracované podľa Cooperrider (2008)

Spoluautorka sa zoznámila s technikou „Appreciative inquiry” iba pred niekoľkými rokmi a študovala jej uplatnenie v univerzitnom prostredí na Clevelandskej štátnej univerzite v programe pre študentov verejnej správy. Študenti zistili, že univerzity, ktoré realizovali prístup vnímavého skúmania zmenili svoje organizačné správanie a veľmi ochotne prenášali túto zmenu do sociálno-ekonomického priestoru regiónu. Akademické pracoviská sa správajú oveľa uváženejšie voči svojim úlohám, ktoré v regióne majú, tiež sú realistickejšie v tom, čo by sa mali pokúsiť dosiahnuť vzhľadom na ich vlastné silné stránky.

Prístup „Appreciative inquiry” ako oceňovanie dopytovaním predstavuje iný spôsob pohľadu na inštitúciu a jej prostredie. Je tiež veľmi odlišné od tradičných metód výskumu. V nasledujúcej tabuľke sú znázornené oba prístupy – klasický a „Appreciative inquiry” (tabuľka 1).

Tabuľka č. 1 Klasický prístup a prístup „Appreciative inquiry”

<b>Riešenie problémov - klasický</b>	<b>Appreciative inquiry - moderný</b>
Pocit potreby identifikácie problému	Ocenenia toho najlepšieho (čo je)
Analýza príčin (diagnostika)	Vízia (čo by mohlo byť)
Analýza možností riešenia	Dialóg (čo by malo byť)
Akčné plánovanie (liečba)	Tvorba (čo bude)
Základný predpoklad:	
Organizácia problém vyrieši	Organizácia je výzvou, ktorej sa treba zhostiť

Zdroj: Upravené podľa Cooperrider and Whitney, 2005, s. 13

Mnohí z absolventov kurzov za použitia prístupu „Appreciative inquiry” považujú túto metódu za mimoriadne účinnú pri práci s problémami v inštitúciách verejnej správy a v regionálnych agentúrach, ktoré spolupracujú s univerzitami. Často využívame túto metódu pri identifikovaní silných stránok inštitúcií – univerzity či regiónu. Taktiež ostatní regionálni aktéri oceňujú v súčasnosti využívanie metódy „Appreciative inquiry”. Metóda bola využitá pri tvorbe vízií hospodárskeho rozvoja regiónu severovýchodného Ohia, ktorý sa skladá z 15 krajov, široké spektrum občanov sa podieľalo na párových rozhovoroch, na analýzach tém, na procese tvorby vízií sa podieľalo viac ako 1 000 ľudí. Tento proces, ktorý naštartovala univerzitná komunita, bol teda čiastočne zodpovedný za novú značku pre menšiu časť regiónu s názvom Cleveland Plus. Rovnako

pozitívne skúsenosti majú aj v nemecky hovoriacich krajinách pri inštitucionalizácii regionálnych manažmentov ako rozhodujúcich aktívnych aktérov v regióne, ktoré vznikali v zásade na spolupráci s akademickými pracoviskami.

Bolo by vhodné spomenúť aj úspešný projekt rozvoja spolupráce univerzity a regiónu, projekt s názvom “Podnikanie ako hybná sila svetového prospechu”. Pred niekoľkými rokmi boli autori predmetnej metódy požiadaní o pomoc OSN za účasti firiem z celého sveta, pri podpore rozvojových cieľov milénia. Od pôvodného spôsobu prešli k prístupu „Appreciative inquiry” tisícky podnikov, vzhľadom na náklady ich podpory. Toto globálne fórum už existuje tretí rok, informácie o ňom sú k dispozícii na <http://worldbenefit.case.edu/global-forum/>

## **Záver**

Prístup „Appreciative inquiry” alebo menej používaný pojem oceňovanie dopytovaním je jedným zo spôsobov pozitívneho rozvoja organizácie, ktoré môžu byť použité pri riadení zmien v organizáciách. Môže byť použitý v regiónoch i ostatných inštitúciách verejného sektora, pretože umožňuje vždy riešiť zložité problémy a prijať rýchle a trvalé zmeny. Je to možné preto, že tento proces odhaľuje pozitívne jadro inštitúcie - latentne silné, pretože ľudia odhaľujú sami svoju hodnotu, hodnotu svojich kolegov a inštitúcie práve tak, ako musia svoju hodnotu objaviť a odhaliť aj jednotliví rozvojoví aktéri v regióne – univerzitu nevynímajúc. Rozsiahle informácie o popisovanom postupe a jeho uplatňovaní v celom svete sú k dispozícii na <http://appreciativeinquiry.case.edu>.

## **Literatúra**

- CAMERON, K. S., DUTTON, J., QUINN, R. E. (Ed). 2003. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Kohler.
- COOPERRIDER, D. L., SEKERKA, L. E. 2003. Toward a theory of positive organizational change. In Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Kohler, s. 225-240.
- COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D. 2005. Appreciative inquiry: a positive revolution in change. San Francisco: Berrett-Kohler.
- COOPERRIDER, D. L. 2008. Appreciative inquiry. IAL 2008 Conferece. [online] dostupné na internete (25. 11. 2009)

<<http://www.teachamerica.com/ial/ial.html>>

- FERENCOVÁ, M. 2008. Approaches to non-verbal communication in the management of organisation. In Menadžment i društvena odgovornost. Beograd : Fakultet organizacionih nauka. ISBN 978-86-7680-161-9
- FUCHSOVÁ, K. 2007. Prípadová štúdia ako alternatívna metóda výskumu mobbingu na pracovisku. In Psychologická revue II. Prešov: PU v Prešove, s. 86-102. ISBN 978-80-8068-674-1
- GEISENDÖRFER, M. a kol. 2003. Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“. Mníchov: Bayerischen Staatministerium für Landesentwicklung und Umweltfrage. [online] dostupné na internete (15. 12. 2007) <http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/handbuch>
- MAYER – EMERICK, N. 2009. Positive organizational development techniques to improve government effectiveness. In: Rozvoj verejnej správy vo svetle aktuálneho akademického výskumu. Bratislava: VŠEMVS, s. 37-41. ISBN 978-80-89143-92-4
- SOJKA, L. 2007. Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty. Prešov: PU v Prešove, 149 s. ISBN 978-80-8068-653-6
- ŠIMKOVÁ, H. 2007. Konflikty na pracovisku. In: Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy. roč. 2, č. 3 (2007), s. 19-25. ISSN 1337-0510.
- TEJ, J. 2007. *Správa a manažment*. Prešov: ManaCon, 232 s. ISBN 978-80-89040-33-9.
- VRUŽEK, Š., DAŇKOVÁ, A. 1998. Manažment a výkonnosť pracovníkov podniku. Ekonomické rozhľady č. 4/1998. s 354 - 365. ISSN 0323-262X

<http://worldbenefit.case.edu/global-forum/>.

<http://appreciativeinquiry.case.edu>

<http://www.inspiring-results.com/aboutai.html>

<http://www.psu.edu/dus/mentor/070706jt.htm>

<http://www.pdcs.sk>

### **Adresa autorov**

ass. prof. Nancy Mayer – Emerick, PhD.

Cleveland State University

USA

e- mail: [n.meyeremerick@csuohio.edu](mailto:n.meyeremerick@csuohio.edu)

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.  
Fakulta manažmentu PU v Prešove  
Konstantinova 16  
080 01 Prešov  
e-mail: tej@unipo.sk