

# **Volitelný seminář „Četba odborných textů“ + současně příprava na volitelný předmět Diplomový seminář**

## **1. Úvod**

Milí studenti,

přicházíte do 1. roč. studia řízení a supervize a převážná část vás má podle našich zkušeností lásku k praxi a praxi získanému poznání. Takovému poznání se říká také tacitní poznání a jen velmi obtížně se předává psaným jazykem, knihami či přednášením. Nejčastěji se získává nápodobou, pozorováním druhých nebo tím, že vám odborník předá svou zkušenost, buď se ho ptáte, nebo vám sám říká, co máte teď udělat. Právě takto si převážně osvojují odbornou praxi lidé v pomáhajících profesích. Mnohdy i během studia zjišťují, že je zajímavá víc praxe sama než přednášky, četbu považují za málo užitečnou a mají sklon se jí spíš vyhýbat.

V současném světě však dochází k velmi rychlému vývoji poznání, a to i v oblasti zdravotní a sociální péče. Jedno z nejvýznamnějších témat současného managementu je management poznání (knowledge management, dále jen KM). KM je zdrojem rozvoje organizací a znamená nejen konkurenční výhodu, ale podle mnoha výzkumů vede i k lepší kvalitě péče a spokojenosti pracovníků i klientů. Cílem řízení poznání není jen předávat poznatky, ale především **tvořit nové poznání, rozvíjet poznání**. To je očekáváno zejména od lidí ve vedoucích pozicích a lidí s vysokoškolským vzděláním – tedy **to je očekáváno od vás**. Na VŠ se proto učíte nejen přebírat a osvojovat si již existující poznání, ale zejména se učíte také aktivně tvořit **nové poznatky**. Pokud máte tvořit nové poznatky, musíte samozřejmě nejprve vědět, co se již o dané věci, která vás zajímá, ví, abyste tzv. „nevymýšleli kolo“. Až když budete „up to date“ (nebo také „in“) ve vědě, můžete k němu přidat-objevit něco **nového, originálního, vašeho**.

Tomu má zpravidla sloužit zejména vaše **DIPLOMOVÁ PRÁCE, resp. příprava na ni**.

**Četba a zpracování odborných textů** znamená být „in“, a pak možná i tvořit nové poznatky. Následující texty a cvičení jsou tu proto, aby vám usnadnily cestu k četbě jako formě vytěžení poznatků k vám zvoleným tématům.

## **2. Řízené poznávání jako know how**

Poznání (knowledge) je **informace** spojená **nejen se zkušeností** (tacitním aspektem poznání), ale také s **kontextem, interpretací a reflexí** (Davenport et al.,1998). Na reflexi pak navazuje

rozhodování a využití poznatků s tím, že dosavadní praxe je nějak změněna, je **smysluplně „zasazena“ a ovlivněna novým poznáním**. Tento proces vyjadřují i vám známé modely akčního učení, organizačního učení, učících se organizací, které jsou základem vyvíjejícího se know how (viz např. Kolb, 1984, Hawkins a Shohet, 2004, Mumford in Havrdová, 1997 aj.) Proces řízení poznání (KM management) zahrnuje jednak optimální **identifikaci** poznatků a jejich **zdrojů** (které potřebujeme a kde je najít, skladování a zpřístupnění vybraných informací pro určitý účel – knihovny, webové portály, informační systémy), dále známé i inovativní formy jejich **zpracování a předávání** (shrnování, třídění, diskutování v rámci sociálních sítí, v tzv. komunitách praxe atd.) a jejich **rozvíjení** (přidávání vlastní zkušenosti, zpřesňování, třídění, odvozování a ukazování nových souvislostí, aplikování v nových kontextech teorie i praxe apod.). Řízení poznání je tedy živým sociálním i technologickým **procesem**, který směřuje **k výsledku** a má zvýšit **spokojenost** všech zúčastněných (Guptil, 2005).

### 3. Postup

**Cílem semináře** Četba odborných textů je, abyste si na sobě vyzkoušeli kratičký proces **řízení poznání** ve všech jeho fázích – od **identifikace** problému, tématu či příležitosti, přes některé varianty **získávání, zpracování a předávání** informací až k **tvorbě a rozvíjení** nových poznatků za pomoci reflexe, sdílení a formulování poznatků a následně i **projektů dalšího poznávání** (výzkumného záměru a později i vašeho projektu diplomové práce). Věříme, že tato zkušenost bude pro vás použitelná nejen při dalším studiu, ale i ve vaší manažerské praxi.

Proces vašeho učení a rozvíjení poznatků bude probíhat ve třech fázích, a to ve skupině s dalšími studenty.

V první fázi podle instrukcí **identifikujete téma a zdroje informací o něm**.

Ve druhé fázi **informace „vytěžíte“**, t. j. podle instrukcí si je společně aktivně osvojíte (pochopíte), utřídíte a předáte.

Ve třetí fázi **podstatné myšlenky aplikujete na vlastní praxi a zkušenost a formulujete nové otázky k tématu**.

**Výstupem semináře**, za který vám bude udělen **zápočet**, bude společná powerpointová prezentace vaší skupiny s výkladem v délce 10 min., při níž seznámíte ostatní studenty a učitele s tím podstatným, k čemu jste v každé fázi došli. Každý člen skupiny se musí prokazatelně podílet na všech třech fázích poznávání i na závěrečném výstupu.

#### 4. Instrukce a příklady k jednotlivým fázím

##### Fáze 1. Vnímáme, formulujeme a zkoumáme zvolený okruh- široké téma

**Příklad identifikace tématu:** Zajímá nás víc se dozvědět o řízení lidí v organizaci, konkrétně jak lidi motivovat a zaujmout, aby spolupracovali a dělali, co je potřeba udělat a dělali to co nejlépe.

Ze své zkušenosti víme, že hodně záleží na vztahu mezi vedením a pracovníkem – tedy na povaze vedení (leadership), na tom jak dokáže lidi motivovat, jakou má jejich důvěru. Také jsme si ale všimli, že záleží na povaze a postoji pracovníka, jeho angažovanosti. Máme zkušenost i se sebou- že někdy zaujetí a angažovanost přijde sama, jindy prostě zájem žádný. Budeme se věnovat tématu vedení a motivace? nebo tématu angažovanost? Láká nás to všechno, ale je třeba se hlouběji ponořit a soustředit jen na jedno téma-jinak by nás zkoumání roztránilo a nedošli bychom nikam. Tentokrát se tedy rozhodneme pro **angažovanost**.

##### Pomocné otázky na začátku

Obvykle si začínáme klást otázky typu:

Co to tedy vlastně **angažovanost** je? existují společné definice nebo jsou rozmanité přístupy různých autorů k tomuto tématu? **co se o tématu už ví? co o něm kdo říká? Je toto téma nějak aktuální? Objevuje se již v současných učebnicích?** na čem **angažovanost** závisí? jak se dá zkoumat nebo dokonce měřit – existují nějaké výzkumy angažovanosti? Všechny tyto otázky vyžadují průzkum dosavadních poznatků.

##### Identifikace zdrojů a jejich průzkum (další zaměrování tématu)

Nejprve zjistíme **zdroje poznatků. Víme, že je jich několik druhů a každý z nich nám poskytne určité informace, s nimiž se můžeme dostat dál.**

Prvním a nejjednodušším zdrojem informací je google – vygoogluj si tedy „**angažovanost**“, a naskočí mi tam „zaměstnanců“- dobrá- co se dozvím. Tady nabízí někdo vzdělávací seminář za slušné peníze-datun bylo před měsícem- hledme, zřejmě jde tedy o téma, které lze prodávat a je dost aktuální. Tím lépe. Další článek slibuje obecnými slovy měření angažovanosti- zase jde o marketing pro nějakou firmu. Další dává „kuchařku“-10 tipů na zvýšení angažovanosti- tady se zmiňuje, že jde o intelektuální a emocionální zaujetí- no-první pokus o definici. Za moc to ale z tohoto zdroje nestojí. Dozvěděli jsme se ale, že jde o atraktivní téma a je předmětem businessu. To nás bude motivovat, abychom se o něj zajímali dál. Budeme se ale muset obrátit k serióznějším pramenům.

Další snadný zdroj informací jsou české přehledové učebnice. Můžeme navštívit knihovnu v Jinonicích a zeptat se nebo zapátrat v rejstříku hesel. Bude vhodné si vymezit obory hledání. Půjde nejspíš o obor **psychologie práce**, podíváme se tedy do učebnic psychologie práce, co se tam o angažovanosti píše. Známymi autory jsou třeba Bedrnová a Nový- podíváme se, co napsali o angažovanosti oni. Hm, bohužel nic moc-angažovanost je zmíněna jako něco, co existuje, ale dál o ní nic-objevuje se jen v souvislosti s podnikovou kulturou, která k ní může přispívat. V českém prostoru se tedy do tématu asi nikdo zatím nepustil-tím lépe- třeba tam může být prostor pro nějaké nové poznatky.

Potom se podíváme do známých učebnic managementu- je tam něco o angažovanosti pracovníků? co o ní říká třeba Armstrong? ano, v publikaci Řízení lidských zdrojů (Grada, 2007) se pojem zajímavě ukazuje- nejprve autor odlišuje **angažovanost** a **oddanost** (commitment- vůči práci nebo organizaci). Diskutuje jejich vztah na několika stránkách.

Potom od s. 241 rozkrývá právě pojem angažovanosti a nabízí hned několik pohledů a definic různých autorů. Téma je tedy zřejmě v anglicky hovořících zemích dost zkoumané, jen k nám ještě neproniklo- o důvod víc se jím zabývat. Také se nám to začíná s těmi různými definicemi **problematizovat** :), to vypadá slibně- asi nestačí si jen přečíst jednu definici, ale bude to složitější. Vidíme, že jsme si vybrali dobré téma, zajímají se o něj dokonce mnozí autoři a navíc není nijak zastaralé- nabízí se na aktuálním trhu. Stopa není vychladlá a láká se po ní pustit dál.

Bud' se budeme držet zahraničních zdrojů v češtině (netroufáme si na angličtinu) a prozkoumáme další publikace o personálním řízení, anebo se můžeme rovnou vrhnout (byť třeba s chvěním) do úžasného prostoru zdrojů nejvyšší kvality a nejaktuálnějšího lidského poznání- **článků v odborných časopisech**. Teď se vydáme právě tudy – po cestě vědeckého poznávání.

Svoje téma převedeme do řeči klíčových slov v angličtině a upřesníme **oblast**, která nás zajímá: **engagement ( nursing, healthcare, social care apod.)**.

Teď se můžeme vrátit ještě jednou jinak ke googlování s tím, že budeme hledat odborné články v angličtině. Hned od počátku se můžeme pokusit „ulovit“ přehledový článek, tedy **Review. Máme tedy tři slova, která vložíme do vyhledavače google: engagment nursing review – zkusíme štěstí**. A opravdu – v síti nám uvízla tlustá ryba- přehledový článek od Simsona: **Engagement at work: A review of the literature**. Jenže tady nás k četbě článku nepustí-museli bychom si jej zaplatit. Poznamenáme si název časopisu, ročník, svazek a jméno autora a přihlásíme se do knihovny Jinonice na portál elektronických zdrojů:

<http://knihovna.jinonice.cuni.cz/KSV-52.html>

Po této stránce rolujeme dolů a najdeme název EZB katalog elektronických časopisů a na pravé straně od nich klikneme na „vzdálený přístup“. Otevře se nám CAS- centrální autentizační služba UK a v ní okénko, do kterého vepíšeme jako přihlašovací jméno číslo pod naší fotografií na kartičce studenta a pod ním své heslo a přihlásíme se. V levé straně klikneme na Journals *by title* a do okénka vepíšeme název časopisu. Časopis je pro nás naštěstí plně dostupný – teď jím můžeme listovat, stáhnout si článek a najít i další- můžeme vyhledávat podle klíčového slova *engagement* , pročitat abstrakty a vybírat si články, které nás zaujmou a stahovat si je do počítače. Objevili jsme svůj vydatný zdroj a jsme připraveni na další fázi cvičení.

### Úkoly fáze 1- Identifikace tématu a zdrojů

č. 1 Pojmenujte několik vlastních „témat“ a jejich oblast.

**Další příklady rámcových témat a klíčových slov:** knowledge management, organizational culture (change), transformation of social services, nursing leadership, nurse doctors relationships, clinical supervision in hospitals, management education, family caregivers, value-fit and turn over elderly care, job satisfaction.

č. 2 Vyhledejte kolegy (asi dva až čtyři), s nimiž máte některé téma společné a jedno si jako skupina zvolte.

č. 3 Prodiskutujte společně zvolené téma- co jste o něm četli, co už víte, kdo o něm píše v češtině, co vás na něm zajímá-jaké k němu máte otázky.

č. 4 Formulujte klíčová slova v angličtině (němčině).

č. 5 Vyhledejte podle klíčových slov dostupné články, stáhněte je a vyberte si z nich každý nejméně dva, které zpracujete. Mějte na paměti, že jeden ze stažených článků by měl mít pokud možno povahu Review“- souhrnu informací o tématu. To vám práci značně ulehčí. Jeden z vás se může zaměřit i na četbu v češtině, nejlépe z některé známé české či do češtiny přeložené monografie. Jeho úkolem bude „vytáhnout“ co se o tématu již ví a seznámit s tím ostatní členy skupiny.

### Fáze 2 Zpracování poznatků

Vaším úkolem v této fázi bude rozdělit si s ostatními práci s objevenými zdroji tak, abyste získali informace, které budou pro vás dostačující k reflexi, „přežvýkání“ a shrnutí poznatků z literatury ke zvolenému tématu. Nejde o to zachytit vše, co se o tématu píše, ale především je třeba vytáhnout z četby **různá vymezení ústředního pojmu, ke kterému se vztahuje naše**

**téma.** To vede k hlubšímu objasnění jeho významu, případně k ujasnění toho, že daný pojem je natolik komplexní, že jev, který pojmenovává, je nutné rozložit dokonce na více různých jevů, a k nim pak teprve hledat vhodné pojmenování.

Přečtěte si pro ilustraci následující shrnutí poznatků o tématu *engagement*, jak jej provedla autorka tohoto textu pro článek v zahraničním časopisu- shrnutí je proto stručné. Na shrnutí pak navazuje vlastní pojmenování jevu, který autorka pozorovala v českém prostředí v souvislosti s angažovaností pracovníků a se zaváděním standardizace kvality, a rozhodla se jej zkoumat. Pro odlišení od podobných, ale podle ní přece jen jiných druhů angažovanosti mu dala nový název – *organizační angažovanost*.

### ***2.1 Engagement for Change and Quality Issues (Havrdová, Krupková, 2013)***

The concept of engagement has undergone rapid development in the last 15 years. The concept was first related to burnout (as the opposite of burnout) as an energetic state of involvement with activities that enhance one's sense of professional efficacy (Leiter & Maslach, 2000). However, as Simpson (2009) and Bargagliotti (2012) have summarized, other modes of understanding this concept have also developed. Simpson (2009) conducted the following four distinctive lines of research on engagement: personal engagement, mentioned burnout/engagement, work engagement, and employee engagement. The most frequently researched concept of work engagement is psychological in nature and refers to a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli et al., 2002). Laschinger and Leiter (2006), however, suggested that this alternative approach contributes very little additional explained variance to the concept of burnout.

**Our concept of engagement** is seen as more functional than psychological and we call it organizational engagement (OE). It is bound to the active involvement of employees in the quality development in the organization. The need for this concept is bound to the changes in the Czech health and social system. Such changes result in a high level of pressure among nurses and social workers on all levels of the organizations as new approaches and ideas must be discussed, administered, and implemented in day-to-day life at work.

Furthermore, such pressure elicits various types of reactions. Voluntary engagement is useful for the management (which introduces the changes) because it legitimizes the process. However, there is very little research on what such engagement depends on. The concept means a proactive attitude of nurses regarding externally introduced pressure, which results in the provision of extra time and energy for issues related to the quality of care in their wards.

We suppose that such engagement depends predominantly on the space for autonomy which nurses are able to create in an organization, and secondly on value-fit with the specific organization. We would also expect the nurses' professional ambitions to have some impact on the nature of care, which can contribute to the level of value-fit and thus to the OE.

To summarize, OE will be understood in this study as the attitude and disposition to proactively engage in organizational changes focused on higher quality of care, to bring one's own ideas for change, to learn new ways of behavior, and to be involved in discussion with the management regarding the quality of care. The concept was operationalized in the framework of the research studies which were conducted in Czech hospitals and social agencies by our university department.

## Úkoly fáze 2 – zpracování poznatků – co se ví a co je zatím nejasné

1. Každý člen skupiny si nejprve důkladně přečte zvolený zdroj v českém nebo anglickém jazyce, tak aby rozuměl, o čem je, co autor zajímavého říká o tématu. Poté si při dalším čtení pomocí barevného rozlišovače vyznačí:

- a) jak autor vymezuje pojmy, s nimiž pracuje (konceptualizace)
- b) jaké otázky si autor k tématu položil
- c) jaké metody zvolil k měření svých konceptů či zkoumaných vztahů a procesů
- d) k jakým výsledkům došel, co nového k tématu říká
- e) všechny zajímavé myšlenky, které studenta při četbě zaujaly

2. Každý člen skupiny připraví krátké písemné shrnutí toho, co důležitého se ve svých zdrojích o tématu dozvěděl a s čím chce ostatní členy skupiny seznámit.

3. Členové skupiny si vzájemně rozešlou své krátké referáty a přečtou si, co jim poslali ostatní. Poznamenají si, co je oslovilo, co jim není jasné, jaké otázky je k tématu napadly, co by se chtěli k tématu dál dozvědět.

## Fáze 3 Aplikace na vlastní zkušenost, nové otázky k tématu

### *Pokračování příkladu k tématu angažovanost*

Na začátku jsme si položili pár otázek - Co to tedy vlastně **angažovanost** je? existují nějaké její definice? na čem **angažovanost** závisí? jak se to dá zkoumat nebo dokonce měřit? **co se o tématu už ví? co o něm říkají různí autoři?** Na základě studia literatury jsme provedli shrnutí odpovědí na položené otázky a získané poznatky jsme porovnali se svou vlastní zkušeností z českých nemocnic, a také z několika výzkumů spokojenosti pracovníků a jimi vnímané shody v hodnotách s pracovním prostředím jejich organizace. Z této zkušenosti se nám začala vyčleňovat skupina zdravotních sester, které se aktivně podílejí na zavádění standardů kvality do nemocnice a zřejmě jim to přináší vyšší dávku spokojenosti s vlastní prací i s organizací. Napadlo nás, že jde ještě o jiný druh angažovanosti než je angažovanost pro přímou práci s pacienty nebo pro ošetrovatelský proces. K tomu nás pak napadaly další otázky-např. jak se tyto angažovanosti liší, zda jsou jiné sestry angažovány hlavně pro pacienty a jiné pro standardizaci, jak by bylo možné toto zkoumat, zda se tím někdo již zabýval atd., atd.- **a dostávali jsme se zase jakoby na začátek celého poznávacího cyklu, tentokrát ale s přesnějšími otázkami a s poznatky, které jsme již získali předchozím studiem. Objevili jsme tak nový výzkumný záměr-otázku, která je odvozena jak z četby**

**literatury (odborného diskursu), tak i z naší praxe. Taková otázka má velký význam pro další poznání, užitečné objevy.**

**Úkoly pro fázi 3 – aplikace odborných poznatků na vlastní zkušenost a položení výzkumných otázek z praxe**

1. Skupina si zorganizuje společné setkání, na kterém prodiskutuje, co se společně všichni dozvěděli z četby, jak získané poznatky odpovídají nebo naopak neodpovídají jejich vlastní zkušenosti z praxe, jaký mají smysl nebo dopad na jejich praxi? jaké další otázky či náměty je k tématu napadají, co by bylo zajímavé se k souvisejícím tématům dál dozvědět?
2. Každý ze studentů se pokusí písemně zformulovat vlastní otázku k tématu, která by ho zajímala a měla by nějakou souvislost a smysl pro jeho obor či oblast činnosti.
3. Následně skupina společně sepíše, co se dělo v každé ze tří fází práce s literaturou a k jakým poznatkům to vedlo.
4. Následně skupina připraví ze všech podkladů prezentaci pro ostatní studenty a učitele, kde jim nejen zajímavé poznatky předá, ale také je rozvine **problematizací** získaných poznatků, svými vlastními zkušenostmi, reflexemi, návrhy aplikace v praxi, a zejména dalšími otázkami, které by účastníci navrhovali dále zkoumat.