

## ROZHOVOR

# „Ve střední Evropě chybí podnikatelská univerzita,“

říká v následujícím rozhovoru Milan Zelený, profesor strategického managementu, který současně působí na univerzitách tří kontinentů.

**Pane profesore, přestože sám vyučujete MBA management, patříte ke kritikům programů MBA. Proč si myslíte, že MBA je zastaralý koncept?**

MBA program vznikl po 2. světové válce jako reakce na praktikalistický, technicko-učňovský koncept manažerského vzdělávání předválečné éry. Program byl modelován podle funkčních specializací *vědy*, obzvláště ekonomie, fyziky, chemie a matematiky. MBA program byl úspěšný a vnesl vědecké principy do manažerského vzdělávání. Nepřivedl však management k *profesi*.

V globální éře je stále zřejmější, že odborná praxe managementu a businessu jsou (a musí být) ve své podstatě *profesí*, jako třeba praxe práva či medicíny. Management není věda, jako třeba ekonomie, ale také to není umění či řemeslo, jako například hudba nebo klempířství. *Management je profese*, jako jsou medicína či právo. Školy managementu a podnikání by tedy měly vychovávat profesionály, nikoli řemeslníky či vědce, natož „umělce“. Podnikatelské fakulty by měly být porovnatelné s fakultami práva či medicíny.

**A co podle vás charakterizuje manažerskou profesi?**

Každá profese je založena na čtyřech pilířích. Za prvé přijatý a uznávaný komplex ověřených *znalostí* (ne informací), za druhé certifikace a garance *minimální kvality* praxe, za třetí *služba* veřejnému



Milan Zelený

blahu a potřebám klientů a za čtvrté ověřitelný a prosaditelný *kód etického chování*. Profese integruje znalosti a praxi v moudrém a etickém přístupu ke službě veřejnosti a v soustředění se na potřeby klienta.

Profesionál, třeba lékař nebo právník, nemůže provozovat akceptovatelnou praxi, jestliže používá neověřené, intuitivní či náhodné znalosti. Nezaručuje-li kvalitu výsledků své profesní činnosti, škodí-li veřejnosti, nebo když okrádá klienty a nedodrжуje profesní pravidla etického chování, může být z profese i vyloučen. Bohužel to dosud neplatí v managementu.

Je zřejmé, že naše podnikatelská a manažerská praxe má k profesi i profesionalitě ještě daleko. Současný businessman, podnikatel či manažer, může selhat v jednom nebo ve všech profesních pilířích a může za to být dokonce postižen vězením – tedy zcela odlišnou institucí, ale nikdy profesně. I ti nejhorší manažeři, úplatkáři, profesionální okradáči veřejnosti a šiditelé zákazníků mohou přecházet z pozice na pozici, obvykle za vyšší platy, ale bez profesního a často ani bez kriminálního postihu.

**Přesto, nebo právě proto, se propaguje úloha vzdělání jako základní předpoklad manažerské profese. Co je podle vás cílem tohoto vzdělání?**

Základním cílem vzdělání, a to platí obecně, je produkovat lidi, kteří jsou schopni *tvořit nové věci* – ne jen opakovat přínosy předchozích generací. Tedy, produkovat lidi tvůrčí, inovační a objevné, takové, jaké si žádá kvalitní a úspěšné uplatnění na globálních trzích.

Druhým cílem vzdělání je produkovat *kritické myšlení*, které umí ověřovat a nepřijímá vše, co je mu nabízeno. Nebezpečí globální éry spočívá v heslech, kolektivních názorech a masových myšlenkových prouděch. Vzdělání lidé musejí umět rozlišovat mezi faktem a názorem, mezi důkazem a dogmatem. V managementu je třeba hledat studenty, kteří jsou aktivní a rychle se učí nezávisle myslet, rozlišovat a utvářet si vlastní názor. Je třeba jedinců, kteří umějí rozpoznat originál a ověřitelné ideje, kteří nepřijmou první myšlenku, kterou jim někdo předloží, nebo která je napadne. Potřebujeme lidi, kteří umějí potřebné znalosti nejen přijímat, opakovat a reprodukovat, ale především sami produkovat – a navíc: *použít v praxi*.

**To by měla učit už škola, ale akademický model tu zjevně nefunguje. Co by jej mohlo nahradit?**

Z nástupu znalostní společnosti vyplývá koncepce podnikatelských univerzit. Sám název „Podnikatelská univerzita“ (Entrepreneurial University) vyjadřuje její duální poslání: 1. univerzita podnikatelů a pro podnikatele a 2. univerzita, která je sama podnikatelem, podniká a je podnikatelskou institucí.

Podnikatelská univerzita je založena na praktických znalostech, moudrosti a etice. Vzdělávací „*páteř*“ jejího programu je vyjádřena v posloupnosti „4E“: **Efficiency → Effectiveness → Explicability → Ethics**. To vše musí dobrá profesní škola učit a není toho málo.

Již Edwin Land, vynálezce a zakladatel Polaroidu, nabádal, že každá podnikatelská škola by měla *především podnikat*, zakládat a řídit firmy. Jak jinak mohou noví adepti podnikání a managementu získávat potřebné znalosti?

**Jak vznikají a jak by měly fungovat podnikatelské univerzity uvedeného typu?**

V globální éře je předpokladem úspěšného a konkurenceschopného rozvoje regionu či země *kultura inovace*. Tvorba inovační kultury jde dále než zavádění nových produktů v podniku, produkce vynálezů a patentů v univerzitní nebo firemní laboratoři, či proklamace a finanční podpory z ministerstva.

Nové sféry regionálních zájmů jsou tři: *Univerzita – Podniky – Samospráva* (U-P-S). Podnikatelská univerzita je iniciována a založena vedoucími osobnostmi triptychu U-P-S, které fungují jako investoři, podílníci a podnikatelé. Má-li univerzita sama podnikat a chovat se jako podnikatel, musí si zároveň zachovat významný stupeň autonomie a nezávislosti. Musí být schopna rozhodovat o vlastních strategických směrech a záměrech, aby mohla převzít maximální odpovědnost za své podnikatelské výsledky. Podnikatelská univerzita musí být nezávislou institucí a ne podřízenou složkou v hierarchii podnikové, samosprávné či státní.

Bez aktivní spolupráce „*triptychu*“ U-P-S nevznikne Podnikatelská univerzita, nevznikne inovační kultura a neproběhne zakotvení regionu v globální znalostní společnosti. Podnikatelská univerzita vzniká a funguje na průsečíku zájmů a schopností akademických, podnikatelsko-firmenních a vládně-samosprávních.

**Co se tam vlastně učí?**

Základním cílem PU je tvorba nových firem jako principiálních „*nosičů*“ a uživatelů znalostí. Tyto znalosti a schopnosti nejsou jen doménou obchodních a podnikatelských oborů, ale všech oborů: od molekulární biologie a computer science, přes nanotechnologie a vědy o materiálu, až po zdravotní technologie, telekomunikace a péči o člověka. Všichni členové Podnikatelské univerzity – fakulta, studenti i administrace – se učí podnikat, zakládat a řídit firmy, přejímat spoluodpovědnost za praktické využití generovaných znalostí. Univerzita se učí podnikat proto, aby se stala právoplatným, aktivním členem regionálního triptychu U-P-S.

*Pouze univerzita, která umí podnikat, může podnikání i učit*. Obory podnikatelství, organizace, inovace, řízení, financování, atd., tím dostávají nový rozměr a dosahují nové kvality: již nejde jen o to co *vědět a znát*, ale hlavně o to jak a proč *umět*. Nejde jen o informace, ale o znalosti. *Podnikatelská univerzita je institucí znalostní, nikoli tradiční informační či vědomostní*.

Vstupy do procesu akademické a vědecké tvorby znalostí by neměly být výlučně akademické a vědecké. Praktické problémy formulované ▶

## ROZHOVOR

neakademickou částí společnosti, tj. občany, podnikateli a politiky, jsou přínosem a kapitálem, osvěžením znalostní „genetiky“ a oslabením intelektuálního „incestu“. Takové vstupy nejen posilují výzkum, který pak má lepší vyhlídky pro praktickou podporu podniků i státu, ale formulují nové otázky, které by jinak v sebeuzavřeném a sebeomezujícím kruhu akademického řetězce formulovány nebyly.

### A co se tam dělá?

Samozřejmě, že se tam také učí. Důraz však není na data a informace, ale na znalosti a moudrost. Důraz není na symbolický popis akce, ale na akci samotnou. Neučíme se jen vědět, ale především umět. Umět se člověk naučí pouze děláním, zkušeností a praxí.

Podnikatelská teorie je doplněna podnikatelskou praxí. Učíme lidi podnikat. Studenti se učí identifikovat a ohodnotit výzkum a znalostní kapitál univerzity, ustavit tým a vytvořit firmu, která by jej vzala ven, na veřejnost, do tržního pro-

středí. Produktem PU jsou kvalitní absolventi „zabalení“ v životaschopných firmách přinášejících hospodářský pohyb regionu.

Podnikatelé přicházejí na univerzitu za talenty, za produkty a hlavně za novými firmami, které již mají ověřený potenciál. Přicházejí také učit a sdílet zkušenosti. Podporují rozvoj talentů ve směru svého odvětví a regionu, svých funkcí a svých potřeb. Spolupodnikají s fakultou i studenty. Vytvářejí Podnikatelská centra, jejichž cílem je posunout studenty z kurzů do simulovaných pre-inkubátorů a konečně do inkubátorů, kde nastává již reálná podnikatelská činnost. Takto vzniklé firmy se mohou osamostatnit, mohou být získány podnikatelskými sponzory, nebo jejich úspěšní organizátoři mohou přejít do firem sponzorů.

### Zmiňovaná spolupráce U-P-S by zřejmě vyžadovala změnu samotného poslání univerzit.

To jistě. Původním posláním středověkých univerzit bylo zachování (konzervace) a transfer (učení, výuka) znalostí. Univerzity byly primárně „konzervatoře“ znalostí a informací. Jako takové to byly exkluzivní a izolované „státy ve státě“ – a ke svému finančnímu přežití stále silněji na státu závislé.

Od počátku 20. století se tyto původní konzervatoře začaly transmutovat na tvůrce, producenty a generátory znalostí (knowledge-producing institutions). V USA vznikla úspěšná univerzita jako *výzkumná instituce* – s důrazem na výzkum (research), publikace a síť absolventů. Tato transformace byla podmíněna rychlým zkracováním životního cyklu znalostí, akcelerací jejich vyčerpávání a zastarávání. To vedlo ke snížení důležitosti původní konzervace a transferu (nemá smysl učit stále lépe věci stále více zastaralé či méně potřebné), a tudíž k nárůstu prominence tvorby nových znalostí.

Globální éra dnešní znalostní společnosti ještě dále zkrátí *životnost a použitelnost znalostí*. Vyžaduje tedy stále akcelerující tok inovací – ve smyslu Nerudova: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“ Proto v 21. století již neoceňujeme jen tvorbu znalostí, nýbrž jejich skutečné použití a *využití v praxi*. Znalost, která není využita, je „mrtvá“.

**IT GOVERNANCE**  
**„ZAVADĚNÍ & ZKUŠENOSTI“**

J. J. Čížek, J. Čížeková, H. H. Ševčíková, M. M. Ševčíková

**BDO** **Mercury** **AGARD**

**MERCURY** **LIBERTY**

ISBN 80-242-1111-1

www.jchc.cz

Znalost ležící na patentovém úřadě je promarněná, pokud není aplikována a zapřažena do tvorby hospodářsko-společenského výnosu, k rozvoji regionu. Moderní univerzita tím získala nové, historicky již třetí, poslání – *kapitalizaci znalostí*. Je to právě toto poslání, které otevírá prostor pro vznik Podnikatelské univerzity.

#### Můžete to objasnit na příkladech?

Každá univerzita, která nejen konzervuje a učí, musí také zajišťovat a optimalizovat transfer svých nově vytvořených znalostí a poznání. Jinak by se stala pouhým specializovaným interpretem a vykladačem znalostí vytvořených a použitých jinými a jinde – bez vlastního hlubšího pochopení a poznání.

Do dnešní Podnikatelské univerzity vyúsťuje několik základních forem *transferu znalostí*:

Může to být *neformální transfer* pomocí běžné konzultační činnosti fakulty, pěstování vztahů se studenty a absolventy a tradiční publikační činnosti. Nebo pomocí Styčné kanceláře (Liaison Office), která generuje a formalizuje kontakty s firmami, absolventy a státními institucemi, identifikuje a připravuje smlouvy, granty a projekty spolupráce. Krom toho existuje *technologický transfer* pomocí Technology transfer office, která pomáhá nové znalosti transformovat do použitelných technologií. Tato instituce identifikuje, patentuje, umísťuje na trhu a poskytuje licence na intelektuální tvorbu a vlastnictví univerzity. A pak samozřejmě *firemní transfer* pomocí Inkubátoru: nové znalosti se transformují do nových, životaschopných firem, které jsou samy efektivním nástrojem přenosu znalostí. Tato forma přenosu užívá koncepce **kapitalizace znalostí**, a je tudíž *raison d'être* Podnikatelské univerzity. Proces od učení, publikací a konzultací, přes získávání grantů, tzv. „venture capital“ a technologických licencí, až po tvorbu firem a podnikatelských aliancí, je historickým záznamem změny poslání univerzity – od původní „konzervatoře“ až po aktivního účastníka, v triptychu U-P-S, v hospodářsko-společenském rozvoji regionu.

**S tím souvisí dnes hojně diskutovaná otázka financování VŠ vzdělávání. Jaký je váš názor na tuto problematiku?**

Změna poslání univerzity a následná reforma její struktury nemůže být realizována tradičním zvyšováním či snižováním finančních zdrojů státu. Změny ve výši financování pouze upevňují a fixují existující struktury – pouze je rozšiřují anebo omezují v lineární reakci na zvýšení či snížení státních financí. V žádném případě takové taktiky samy o sobě neinicují potřebné reformy. Středověká univerzita zůstane středověkou bez ohledu na intenzitu sponzorství a mecenášství. Peníze neřeší nic; pouze znalosti jsou hnacím motorem pokroku, a tudíž generátorem peněz.

Univerzitní reformy jsou mnohem zásadněji a efektivněji realizovány *změnami v produkci znalostí* a ve formách jejich využití, v akceptování a otvírání se novým formám znalostí, které vznikají na průsečíku společných zájmů akademických, podnikových a státních.

#### Kdybyste to celé měl v krátkosti shrnout, co byste zdůraznil?

Nevyhovují-li parametry manažerského vzdělávání, je-li MBA program zastaralý a nevhodný pro globální éru, přicházejí-li z univerzit spíše pasivní absolventi, pak nelze hledat řešení v zakládání vlastních, neakreditovaných a z hlediska EU a světa málo perspektivních podnikových „univerzit“. Je třeba propojit nejlepší české a slovenské podniky a podnikatele do investičního konsorcia a **založit Podnikatelskou univerzitu**, která by svým významem přesáhla hranice regionu, země a výhledově i Evropy. Musí to být univerzita nová, veskrze moderní, oproštěná od zkotnatělých tradic minulosti. Nemusí být akreditována lokálně, ale měla by se ucházet přímo o akreditaci v parametrech EU a USA.

Podnikatelská univerzita je především výrazem inovační strategie regionu a jeho hospodářsko-společenského rozvoje. Regiony bez inovační strategie nejsou schopné výrazné sebeobnovy a renezanace, univerzita je pro ně pasivní spíše než aktivní institucí. Proto i Česká republika, a střední Evropa vůbec, by měla mít alespoň jednu Podnikatelskou univerzitu. ■

Děkuji za rozhovor

Eva Motejkíková