

„Ve střední Evropě chybí Podnikatelská univerzita,“

řiká v následujícím rozhovoru Milan Zelený, profesor strategického managementu, který současně působí na univerzitách tří kontinentů.^{*)}

^{*)} Viz též článek *Viděl jsem budoucnost Číny* v MŘ č. 4/2005, s. 6 - 9.

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 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 nedodržuje 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 okradači 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 *tvorit 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. Vzdělaní 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-firemních a vládně-samosprávních.

To by zřejmě vyžadovalo 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 byly univerzity 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 znalostí nových.

Globální éra dnešní znalostní společnosti ještě dále zkrátila *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“. Znalost, ležící na patentovém úřadě, je promarněná, pokud není aplikována a zapřažena do tvorby hospodářsko-sociálního 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 třeba 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 koncepcí **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-sociálním 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 – je jí jen více nebo méně, trvá jen déle nebo přechodně. 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 zkosnatělých tradic minulosti. Nemusí být akreditována lokálně, ale měla by se ucházet přímo o akreditaci v parametrech EU a USA. Proto i Česká republika (a střední Evropa vůbec) by měla mít alespoň jednu Podnikatelskou univerzitu. ■

Děkuji za rozhovor

Eva Motejzíková

Podnikatelská univerzita

Dovětek k rozhovoru (viz s. 6 - 10).

Co se tam 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.

Pro stabilitu regionu je přece mnohem důležitější 200 firem po 100 zaměstnancích než jedna firma s 20 000 zaměstnanci. Je to celkem logické a snad proto se tomu v ČR nevěnuje téměř žádná pozornost.

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 neakademickou částí společnosti, tj. občany, podnikateli a politiky, jsou přínosem a kapitálem, osvětlením 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.

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 prostředí. 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.

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

- mZ -