

UČENÍ SE, SÍTĚ A SAMOREGULACE JAKO ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY UČÍCÍCH SE REGIONŮ

Jiří Ježek

Západočeská univerzita v Plzni, Husova 11
306 14 Plzeň, Česká republika
jezekji@keu.zcu.cz

ABSTRACT

The approach of the Learning Region makes part of the models of endogenous concepts, where regional actors arrange for themselves the change of their region, substituting externally controlled, hierarchical programs characterized by subvention and intervention. Central point of this approach is the advancement of intraregional collaboration, networking and cooperation in order to develop strategies for solutions according to the problems on a local specific level.

KEY WORDS

learning regions, learning by interacting, network paradigm, regional planning

1. Úvod

Tento příspěvek vznikl v rámci řešení projektu financovaného Grantovou agenturou České republiky č. 402/05/0585 s názvem Teorie učících se regionů a její využití v regionálním programování a projektování.

Možnosti přenesení poznatků teorií individuálního, kolektivního a organizačního učení na regionální rovinu se stalo součástí vědecké diskuze v polovině 90. let 20. století. Pod pojmem učící se region rozumíme regionální procesy vzniku a zakořenění znalostí v regionu a jejich transformace do podoby praktických kompetencí za účelem podpory regionálního rozvoje.

Konkurenceschopnost moderní organizace je založena na znalostech. Koncept učícího se regionu, (jako analogie k učícímu se podniku) v této souvislosti ukazuje cestu, jak je možné mobilizovat a následně využívat potenciálů všech regionálních aktérů za účelem regionálního rozvoje „ze zdola“. Model učícího se regionu předpokládá, že se regionální aktéři budou sami autonomně organizovat (samoregulace) a převzou nedílnou zodpovědnost za regionální rozvoj. Stejně tak jako v podnikové praxi, vyžaduje uplatňování konceptu učícího se regionu nové

flexibilní formy organizace, aby byl region schopen flexibilně reagovat na změny v okolí. Samoorganizace urychluje dynamiku regionálního rozvoje tím, že dochází k mobilizaci všech regionálních potenciálů kreativity.

V poslední době narůstá tendence nahlížet na regiony jako „na zcela svébytné entity“ [6, s. 5]. Jak uvádí např. J. Malinovský, hledají se nové cesty „pro uplatnění nových kvalit místních rozvojových politik s důrazem na komplexitu, kreativitu a flexibilitu. Zdroje v podobě inovačních myšlenek, kapitálu a schopností porozumět komplexitě dané lokality jsou mobilizovány v rámci nových progresivních politik, které jsou utvářeny ve spolupráci s aktéry určitým způsobem zainteresovanými na chodu a rozvoji daného regionu. Všeobecně se hovoří o transformaci původního governmentu (vlády) na současné podstatně flexibilnější vládnutí (governance)“ [6, s. 5].

Učení se je podle P. Rumpela jedním z nejvýznamnějších faktorů pro aplikaci komplexního teritoriálního (regionálního) marketingu [8]. Učící se lidské zdroje a instituce jsou „považovány za jeden z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti. Nástrojem jsou např. partnerství měst a regionů popř. partnerství aktérů uvnitř teritoria sloužící transferu inovací ve formě imitací, výměně zkušeností a vzájemnému učení se“ [8, s. 92-93]. Regionální konkurenceschopnost je stále více závislá na inovacích, což vede k růstu významu inovativního marketingu území, který A. Vaňová definuje jako „nový přístup k marketingu území, který je založený na kreativním, hravém, asociativním a provokativním myšlení, tzv. laterálním myšlení, které umožňuje vytvářet zcela nové produkty, radikální inovace a tím získávat nové trhy“ [12, s. 126]

Znalosti a schopnosti učit se jsou tedy považovány za nejdůležitější element konkurenceschopnosti. Podle J. Sucháčka „klíčové pro tyto procesy [procesy učení] jsou přitom institucionální a sociálně-kulturní charakteristiky daného regionu a kvalita jeho prostředí (milieu)“ [10].

Koncept učícího se regionu si můžeme představit v přeneseném slova smyslu jako živnou půdu či jinak řečeno jako specifický kontext pro rozsáhlou inovační kulturu. Koncept učícího se regionu můžeme tedy chápat jako určitou politiku vytvářející vhodné prostředí (regionální kreativní milieu), které zvyšuje pravděpodobnost regionálního rozvoje. Taková politika vychází z přesvědčení, že vznik kreativního a inovativního prostředí se neomezuje na dnes již klasické a historicky vzniklé učící se regiony jako je např. třetí Itálie (Emilia-Romagna) či oblast Cambridge, ale že podobné prostředí či kulturu je možné vytvořit i v jiných regionech.

Existuje celá řada teoretických přístupů k učícím se regionům. Minimálně rozlišujeme tři základní teoretické přístupy a sice: teorii lidského kapitálu, inovační teorii a teorii regionálního milieu. Uvedené přístupy jsou podrobněji popsány v jiné mé práci, která vyšla v r. 2006. Podle mého přístupu koncept učícího se regionu stojí na třech pilířích: na novém modelu učení, na síťové architektuře a regionální samoregulaci.

2. Učící se region jako koncept regionálního řízení

Nespokojenost s dosavadními výsledky plánování regionálního rozvoje (jak s územním plánováním, tak i s doposud používanými přístupy ke strategickému plánování) vede ke změně paradigmatu plánování regionálního rozvoje od klasického cílově zaměřeného regionálního plánování k regionálnímu managementu. Tato paradigmatická změna je dostatečně popsána v mých dřívějších příspěvcích jako např. [4]. Paradigmatická změna se nejvýznamněji projevuje v procesní a organizační oblasti. Novému manažerskému pojetí plánování regionálního rozvoje odpovídá koncept učícího se regionu.

3. Učení se

V podmínkách dynamických a těžko předvídatelných či prakticky nepředvídatelných společenských změn jsme v případě plánování regionálního rozvoje odkázáni, podobně jako všechny učící se organizace, na rozmanitost stylů vnímání a jednání a na schopnost učit se a inovovat. To znamená na kvalitu našich informačních a komunikačních kompetencí. Komplexita prostředí a působení vnějších vlivů (v rámci procesu globalizace jsou regiony stále více zapojovány do globální soutěže) způsobují, že regionální aktéři, chtějí-li zvýšit svoji konkurenceschopnost, musí přicházet nikoli s reaktivními, ale proaktivními opatřeními. Z pohledu nové teorie učení již nestačí „dělat dobře dané věci“, ale je zapotřebí

explorativně „dělat správné věci“. Nové přístupy k plánování regionálního rozvoje musí stavět na takových manažerských modelech, které vnímají regionální rozvoj jako procesní management či management změny a vycházejí tudíž z dlouhodobé perspektivy.

Změny, znalosti a inovace se institucionalizují. Nejdůležitějším momentem je přitom participace, to znamená systematicky podporována a využívána schopnost regionálních aktérů řešit své problémy (kolektivní řešení). Snahou je, aby docházelo ke komunikačnímu propojení co možná největšího počtu regionálních aktérů, a to nejenom v případě, kdy existuje nějaký problém. Kompetence regionálních aktérů se tak stávají strategickým potenciálem regionálního rozvoje. Podle nového pojetí regionálního vedení se tyto kompetence decentralizují a přenášejí na autonomní týmy, které jsou tak sami zodpovědné za regionální rozvoj. Velký význam přitom sehrávají interní „promotoři“, to znamená osoby, které proces učení svojí aktivitou uvádějí do pohybu. Tak dochází k posilování vlastní zodpovědnosti, přímých forem komunikace a kromě toho mohou také vznikat konkurenční vztahy mezi jednotlivými týmy, což může vytvářet jakýsi regionální „zlepšovateľský trh“. Nová „podnikatelská kultura“ učícího se regionu se v oblasti organizace vyznačuje následujícími třemi změnami [2]:

- vertikální hierarchické řízení a rozhodování se decentralizuje a zeštíhluje,
- horizontální spolupráce je doplňována vertikální spoluprací, resortní myšlení je nahrazováno průřezovým (systémovým, integrujícím) myšlením
- statický a funkční přístup (organizační uspořádání vycházející z dělby práce a funkční jednoty) je vystřídán procesním řízením (vize, řetězce tvorby hodnoty, projektová práce v regionu, spolupráce), které je zákaznický resp. tržně orientované.

Nemožnost dohlédnout do budoucnosti a tempo probíhajících změn nám neumožňuje, abychom realizovali takovou regionální politiku, která by přicházela s nějakými radiálními koncepty, které by měly zásadně změnit současnou situaci. Doba si vyžaduje spíše postup v malých projektových krocích (někdy hovoříme o politickém či plánovacím inkrementalismu). Politika postupující po malých krocích ale potřebuje určitou usměrňující perspektivu. Tou jsou vize. Ne ovšem vize ve formě souboru zamýšlených opatření, kterých chceme dosáhnout (tak jako v tradičním plánování regionálního rozvoje), ale vize jako vůdčí obraz, kterého bychom chtěli dosáhnout. Obrazně řečeno si vizi můžeme představit jako světlo, pomocí kterého vyhledáváme rozvojové projekty. Strategie malých a postupných kroků může být úspěšná pouze v tomto kontextu. Teprve takové

plánování, snažící se flexibilně naplňovat stanovenou vizi, odpovídá představě učení se praxí.

Neustálá potřeba inovací vyžaduje po regionálních aktérech, aby opustili tradiční rutinní postupy, stavějící pouze na expertních znalostech, a začali objevovat nové participační a anticipační formy učení, vycházející z rozmanitosti myšlenek, identifikace a zodpovědnosti regionálních aktérů. Hodně se v této souvislosti hovoří o nejrozličnějších pilotních projektech, které vznikají v tzv. dílnách budoucnosti formou učení, kterou nazýváme kreativní destrukce.

Ve vizionářském pojetí plánování regionálního rozvoje (strategií i projektů), tak jak bylo výše popsáno, se zvyšuje význam vytváření rozvojových scénářů. V souvislosti se snahou o spíše proaktivní, než tradiční reaktivní chování a jednání regionálních aktérů, by scénáře měly vycházet spíše z očekávaných budoucích důsledků, než z učení se z minulosti.

4. Síť

Sítě můžeme chápat jako „infrastrukturu myšlení, pocitů a jednání“ obrazně řečeno jako „space of flows“. Funkčnost učících se regionů, tak jako všech učících se organizací, je založena na jejich adaptabilitě a flexibilitě, na kvalitě komunikačních a kooperačních vztahů a také na nové infrastrukturální politice vytváření sítí aktérů. Potřeba a význam politických, podnikových a sociálních sítí zde nebudeme dále diskutovat. Jsou předmětem velkého množství vědeckých prací. Z pohledu regionálního rozvoje je důležité poznání, že rozhodující inovační impulsy vznikají spíše v oblastech průniků těchto sítí (hovoříme o intermediálních organizacích), které se vyznačují inovační dynamikou a pro něž je charakteristický participační plánovací proces a nová podnikatelská kultura.

V posledních letech se také hovoří o nové generaci infrastruktury „sítí“. Tato představa odpovídá především telekomunikační síti (materiální infrastruktura), které se stávají nejdůležitějším médiem šíření informací jak v regionu, tak mimo něj. V oblasti osobní infrastruktury hrají nejvýznamnější roli face-to-face kontakty, podporující vznik inovací. V institucionální oblasti pak nové generaci infrastruktury odpovídají sítě, které přebírají úkoly vytváření intermediálních organizací a zprostředkovávají znalosti (mezi různými obory, experty a laiky, mezi regionem a okolím, mezi politikou a ekonomikou atd.). Síť také často přebírají roli think-tanků, uvádějících do pohybu (spouštějících) proces vytváření vize či dílny budoucnosti. Obecně řečeno, iniciují vznik tolik důležité diskusní kultury. Z tohoto pohledu mají sítě také koordinační a modernizační funkci,

což vede k tomu, že mají tendenci se v regionu „zakoreňovat“.

Se sítěmi se dnes setkáváme na každém kroku. Je zapotřebí si ale také uvědomit, že koncept sítí není žádným novým objevem. Jedná se spíše o nový pohled na známé věci. Hovoříme-li dnes o potřebě vytváření nejrozličnějších sítí, nemáme tím zpravidla na mysli vytváření nějaké nové institucionální roviny. Jak již bylo výše uvedeno, síť slouží spíše jako zprostředkovatel mezi již existujícími organizacemi. Nepřináší pouze posílení lokální či regionální autonomie (a s ní spojenou vlastní zodpovědnosti za budoucnost), ale také potřebnou flexibilitu a zvýšenou vnímavost vůči místním problémům včetně schopnosti tyto problémy řešit, odpovídajíc komplexitě prostředí v němž fungují.

Silnou stránkou sítí (síťových forem organizace) je schopnost propojovat myšlení a jednání, což má obrovský praktický význam z pohledu jak ekonomické, tak i politické efektivity. Podmínkou ovšem je, aby aktéři přijali společná pravidla, měli společné plánovací horizonty (vize) a cíle a také vyznávali stejné hodnoty.

Mnozí aktéři se strategicky záměrně stávají členy různých sítí, které mají rozdílné členy a rozdílné zájmy. Prostřednictvím takových explicitních nebo implicitních průniků jednotlivých sítí, (často hovoříme o potřebě prosítování sítí) vznikají často nové znalosti, způsoby myšlení, způsoby řešení a impulsy k jednání. Jednotliví aktéři se tak stávají téměř nenahraditelnými „kompetenčními centry“ a plní de facto úlohu intermediálních organizací. Přispívají k vytváření velkého synergického efektu. Tímto způsobem se totiž zvyšuje schopnost komplexního myšlení a jednání, která významně přispívá k redukci nejistoty rozhodování.

Velké množství inovací vzniká díky sítím. V sítích také vznikají nejrozličnější trendy. Týká se to hlavně umění a kultury, ale i módy, volnočasového chování, životních stylů a poptávky obecně. Informační síť, díky intenzivním osobním kontaktům, důvěře, sociokulturní blízkosti a vzájemnému porozumění, jsou tak častým zdrojem inovací. Relativní jednotnost sítí, jak se nám může znát, není v rozporu se sledovanou tendencí k individualizaci a pluralitě myšlení a jednání. Síť fungují na bázi dohodnutých pravidel hry a ne na základě pevně (právně) stanovených pravidel, pokynů či příkazů, vycházejících ze shora. K sítím neodmyslitelně patří dialog mezi aktéry, vyjednávání a argumentační přesvědčivost. „Voice“ (mínění, hlas veřejnosti) předchází „choice“ (volbě řešení). Kvalita sítí je závislá na kvalitě vztahů mezi aktéry. Jedná se především o míru samoregulace (autonomie rozhodování), neformálnosti, komunikativnosti (kooperativnosti, bezkonfliktnosti) a symetrie vztahů. Síť představují z organizačního pohledu necentralizované, nehierarchické a málo

formalizované konstelace aktérů. Aktéři zůstávají ve svém myšlení a jednání autonomní. Sítě jsou na jedné straně navzájem nezávislé, na druhé straně se však vyznačují aktivitou. Každý aktér totiž od sítě očekává svůj prospěch. Kromě tohoto společného zájmu je na ostatních aktérech nezávislý. Aktivní přístup (očekávání prospěchu) a samoregulace jsou proto dalšími významnými charakteristikami sítí. Nejdůležitějším předpokladem pro vznik a fungování sítě je však důvěra.

Sítě jako samoregulační se zájmová či jinak účelově zaměřená společenství hrají roli zprostředkovatele mezi různými zájmy, názory jednotlivých aktérů. Umožňují zprostředkování zájmů mezi jednotlivci a skupinami (regionem), státem a společnostmi, trhem a veřejnou správou (hierarchií), konkurencí a kooperací, tradicí a pokrokem.

5. Samoregulace

Probíhající společenské změny si vyžadují také změnu komunikačních struktur mezi státem a společenskými oblastmi, které jsou tradičně politicky organizovány. V důsledku uvedených změn dochází k deregulaci státu, která je často doprovázena decentralizací, v jejímž důsledku se řídicí kompetence a zodpovědnost přesouvají směrem dolů. Obce, města a regiony, původně státem řízené jednotky, získávají relativní autonomii. Mají tak možnost se volně seskupovat, organizovat a hledat svoje vlastní (společná) řešení. Podmínkou samozřejmě je, tyto autonomní jednotky (doposud řízené subjekty) musí uvedenou změnu chtít. Praktické zkušenosti - růst nejrůznějších protestních iniciativ a hnutí, omyly regionální politiky v podobě nejrůznějších „katedrál v poušti“ - jsou příčinou hledání nových modelů řízení, které vycházejí z (regionální) samoregulace. Přenesením kompetencí a zodpovědnosti na ty subjekty, kterých se daný problém nejvíce týká a díky participaci co možná největšího počtu aktérů, se zvyšuje racionalita rozhodování. V této souvislosti např. R. Pauličková hovoří o významu sítí aktérů městského a regionálního marketingu založeného na sítích: „nositelem vědomostí o daném území (...) není pouze úzký okruh zasvěcených odborníků, ale relevantními informacemi může přispět v podstatě každý z potenciálních aktérů. Obyvatelé disponují znalostí prostředí, v kterém žijí a denně se pohybují“ [7, s. 77]. V samoregulačních sítích převažuje dialog před hlasováním, hierarchické rozhodování je nahrazováno participativním rozhodováním, většinové rozhodování je doplňováno argumentací atd. V této souvislosti je ovšem nutné zdůraznit, že sítě nemohou v žádném případě nahradit byrokratické, politické anebo podnikatelské formální instituce. Osvědčují se ovšem jako doplňkové intermediární formy organizace, jejichž cílem je koordinovat výše uvedené zájmy formálních institucí.

Model řízení regionu, založený na samoregulaci, nabízí učícímu se regionu více, než jen pouhé zvýšení šancí na konsensus.

6. Závěr

Cílem tohoto příspěvku bylo operacionalizovat teorii učících se regionů a především poukázat na tři hlavní pilíře, na nichž koncept učícího se regionu, podle naší koncepce, stojí. Chceme-li do praxe implementovat teorii učícího se regionu, musíme vedle podpory nejrozličnějších forem učení podporovat také vznik autonomních (samoregulačních) sítí aktérů, zodpovědných za budoucí rozvoj svého regionu.

Použitá literatura:

- [1.] Bartková, D. (2004): Podpora implementace „učícího se“ regionu do praxe. In: J. Ježek (ed.): Management a marketing obcí, měst a regionů. Západočeské příspěvky k regionálnímu výzkumu. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, str. 7-15.
- [2.] Butzin, B. (1996): Kreative Milieu als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? In: Maier, J. (ed.): Bedeutung kreativer Milieu für die Regional- und Landesentwicklung. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung. Bayreuth, str. 9-37.
- [3.] Florida, R. (1995): Toward the Learning Region. In: Futures 27/1995, str. 527-536.
- [4.] Ježek, J. (2002): Regionální management jako nové paradigma regionálního rozvoje. In: National and Regional Economics IV. International Conference Proceedings 5th – 7th September 2002 Herlany. Technical University of Košice and Slovak section of European Regional Science Association, s. 242-249.
- [5.] Morgan, K. (1995): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. Department of City and Regional Planning, University of Wales, Paper in Planning Research, No. 157, Cardiff.
- [6.] Malinovský, J. (2004): Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji. Výsledky průzkumu a územní marketing. Katedra regionální ekonomiky. Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, Ostrava.
- [7.] Pauličková, R. (2005): Teoretické otázky regionálního a městského marketingu. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.
- [8.] Rumpel, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Spisy prací

- Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity č. 145, Ostrava.
- [9.] Schaffer, F., Thieme, K. (1999): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Band 5, Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Universität Augsburg, Augsburg.
- [10.] Sucháček, J. (2005): Restrukturalizace tradičních průmyslových regionů v tranzitivních ekonomikách. Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské –Technické univerzity v Ostravě, Ostrava.
- [11.] Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- [12.] Vaňová A. (2005): Inovatívny marketing územia. In: Nové trendy v marketingu. Sborník z mezinárodní konference, Univerzita Sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě, Trnava.