

## Vzdělávání v učících se organizacích III.

V předchozích částech jsme si vymezili základní teoretickou a metodologickou bázi vzdělávání v učících se organizacích. Poté jsme rozpracovali 3 základní předpoklady pro vzdělávání v učící se organizaci. Nyní s ohledem na tyto předpoklady se pokusím formulovat obecné základy eLearningu.

### eLearning

eLearning je proces učení se za pomoci elektronických medií. Bývá součástí virtuálních univerzit (a nelze jej s nimi bezvýhradně ztotožňovat). eLearning samo sebou není symptomem učící se organizace. Žádná metoda (nástroj) totiž nemůže vytvořit vizi, kulturu firmy apod. Je vytváří ten, kdo s metodami a nástroji zachází.

Snadno si lze představit firmu, ve které panuje tuhý, direktivní centralismus, co nejvíce je měřeno a kontrolováno a která se vzhledně v eLearningu a vcelku systematicky, byť s určitými přístupovými právy, jej aplikuje. V takové firmě budou velmi dobře vědět, kolik kdo strávil času na těch kterých stránkách. Kontrola průběhu se stává důležitější než poměřování efektem. Vzdělávání je řízeno zvenčí. V učící se organizaci však jde o sebebudování a sebeorganizaci, včetně sebeřízení vlastního rozvoje. eLearning v kontextu učící se organizace představuje **bezbariérový přístup ke vzdělávání**.

Tři základní otázky, kterými se musí zabývat koncepce eLearningu, zní:

1. Jakou úlohu a podíl bude mít eLearning v celém systému firemního vzdělávání? Komu má být určen?
2. Jak to udělat, aby pracovníci se z vlastní iniciativy a vnitřní motivace učili, projevíli svou vůli a investovali svůj čas?

Tato otázka pak implikuje třetí otázku:

3. Jaké zhodnocení své investice (iniciativy) mohou očekávat?

### **Jakou úlohu a podíl bude mít eLearning v celém systému firemního vzdělávání? Komu má být určen?**

Lze říci, že eLearning nevytlačí bezprostřední kontakt tváří v tvář a nestane se samojedinou či dominantní formou vzdělávání. **Schází zde totiž jedna podstatná věc: dělat věci dohromady.** Když se dělají věci dohromady, lidé se vzájemně a důvěrně poznávají, po nějakém čase není ani třeba mnoho mluvit, stačí letmé gesto, pohlednutí na sebe a aktéři si ihned rozumí. eLearning tedy umožňuje především sdělování explicitních poznatků, zatímco bezprostřední kontakt tváří v tvář je jedinečný pro sdílení implicitních poznatků.

Každopádně eLearning vytváří předpoklady pro zefektivnění procesu učení. Fyzický (bezprostřední) a elektronický kontakt není třeba vidět v ostrém protikladu - například učení se v bezprostředním kontaktu tváří v tvář bude díky eLearningu proměněno. Na nějakém klasickém výjezdovém školení nebude třeba tolik času se věnovat učení parametrů (hotových odpovědí), ale bude prostor pro sdílení a kladení otázek. Nutno mi však podotknout, že eLearning nemůže spočívat jen v poskytování hotových odpovědí, že i v něm je potenciál pro hru a zvědavé chování.

Tabulka: Základní podoby eLearningu

	Návody a hotové odpovědi, uzavřené problémy, algoritmy	Možnosti, otevřené problémy, otázky
Prostředí bez zabudované zpětné vazby, minimálně interaktivní	Povětšinou se jedná víceméně o multimediální prezentaci např. technické dokumentace, prodejních argumentů, postupů při práci s programy apod. Cílem je standardizace znalostí, které jsou ověřovány jinou cestou a v jiném čase (asynchronně; off-line).	Multimediální prezentace neposkytuje hotové odpovědi či návody, otevírá problém, podněcuje k úvahám apod. Příkladem může být metodika k sestavení vlastní kariérové mapy, při níž je vždy řada možností a je na pracovníkovi, aby se sám rozhodl. Případná zpětná vazba je poskytována jinou cestou a v jiném čase.
Prostředí se zabudovanou zpětnou vazbou, výrazně interaktivní	Multimediální prezentace je doplněna o testovou část. Např. jde o testy se zaškrtáním odpovědí, které v případě chybné odpovědi „nalistují“ příslušnou pasáž věnovanou danému problému a po jejímž přečtení by měl proband již odpovědět správně. Cílem je standardizace znalostí, které jsou ihned (synchronně; on-line) ověřovány.	Zde dochází k propojení dvou a více lidí v reálném čase. Do úvahy přichází různé strategické hry, simulace chování otevřených dynamických systémů, diskusní skupiny, virtuální týmy, videokonference. Cílem je spíše si formulovat otázky, uvědomit si souvislosti, vyzkoušet si jiné jednání apod.

Pozn.: V posledním případě (řešení otevřených problémů v prostředí interakce „po drátě“) sice aktéři dělají věci dohromady, avšak oproti fyzickému kontaktu je zde více digitální komunikace oproti analogové. Analogová komunikace není plně převoditelná do jazykových znaků, má často povahu metakomunikační a zřetelně se vztahuje ke kontextu. Proto jsou daleko efektivnější video či telekonference mezi lidmi, kteří měli možnost být již spolu ve fyzickém kontaktu.

Z uvedené matice je zřejmé, že eLearning má uplatnění nejen při školení odborníků, ale i obchodníků a manažerů. Samozřejmě, že by bylo možno dále uvažovat o dodavatelích a zákaznících, u nichž lze eLearning využít pro jejich vtáhnutí do firemní kultury a oplátkou získávat od nich velmi kvalitní zpětnou vazbu.

### **Jak to udělat, aby pracovníci se z vlastní iniciativy a vnitřní motivace učili, projevíli svou vůli a investovali svůj čas?**

Uplatnění metody „cukru a biče“ a jiných podobných strategií, které sebou nesou kontrolu (např. doby strávené na příslušných stránkách, pomocí zkoušky znalostí) a následné odměňování a trestání, se vymyká *učící se organizaci*. Jistě by v takové případě nebylo možno očekávat vyvolání vlastní iniciativy. Zde se mi vnucují slova Antoine de Saint-Exupéryho: „Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví a rozdělíš jim práci. Místo toho je nauč společně toužit po širém, nekonečném moři“.

Efektivní motivování je hrou protikladných sil, které jednak rozdělují, diferencují (soutěž, odměny dle výkonu), jednak spojují. Rituál je jedinečným prostředkem firemní kultury, který umožňuje identifikaci s firmou a má potenciál sjednocovat. Proto při zavádění eLearningu je třeba myslet na tvorbu doprovodných aktivit, které budou mít sjednocující charakter a budou vytvářet pocit příslušnosti k určité skupině a uznání.

Důležité je, aby zde byl v určité míře uplatněn princip hry, ať již soupeřivé podle daných pravidel, nebo spontánní hry bez konvenčních pravidel. Soutěž je příkladem soupeřivé hry

podle předem daných pravidel. V českém prostředí jsou soutěže výborným motivačním nástrojem, nicméně nelze vystačit jen s nimi. Je třeba příkladů, svědectví o tom, jak se komu eLearning osvědčil, jaké možnosti mu otevřel. Nejmocnější motivací je seberealizace. Proto eLearning musí vytvářet dostatek prostoru pro individualitu, musí mít v sobě zakódováno, že neexistuje jeden správný standard manažera či obchodníka, nebo jeden správný způsob rozvoje.

Motivací k učení tedy může povícero:

Druh motivace k učení	Obsah
Motivace kognitivní	Dovědět se něco nového.
Motivace adaptační	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých.
Motivace uplatnit se	Dosáhnout výkonu hodný obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.
Motivace sebepotvrzením a seberealizací	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.
Motivace existenciální	Vnímat přesah, transcendenci. Vědět <b>proč</b> , mít nadosobní motivaci.

I v rámci eLearningu je třeba být otevřený ke všem druhům motivace k učení. Vedle možné rozdílné motivace k učení je třeba v systémech eLearningu zohlednit různé styly učení (viz Kolbův inventář stylů učení).

### **Jaké zhodnocení investice-iniciativy mohou účastníci očekávat?**

Pakliže nechceme kontrolovat průběh vzdělávání, „stát někomu stále za zády“, eLearning je třeba koncipovat tak, aby skutečně přinášel konkurenční výhodu v uplatnění se většinou, která jím prochází nebo jiný benefit, který vyplývá z převažující motivace.

Benefit z učení se, které je vždy tak trochu během na dlouhou trať, je třeba mít co nejvíce konkretizovat. Taktéž je třeba jasné cílové představy a dílčích cílů jakožto „krátkodobých vítězství“. To vše je potřeba udělat na samotném počátku cesty, např. při tvorbě vlastního rozvojového plánu.

V dalším pokračování si probereme nejzajímavější a zatím méně frekventované, byť poměrně dostupné techniky eLearningu, jako je např. supervize prostřednictvím euroISDN videokonferencí.