

Vzdělávání v Učících se organizacích II.

V minulém čísle jsme si vymezili základní teoretickou bázi pro zavedení systému vzdělávání a nastínili rozdíly v metodologii „klasického“ přístupu a vzdělávání v učících se organizacích.

Pracovník jako subjekt vzdělávání

Lze očekávat různé námitky, proč to není možné. Než se však k nim a rámcovým odpovědím na ně dostaneme, bude vhodné, rozkrýt, co si představujeme pod heslem **pracovník jako subjekt vzdělávání**. Taktéž bude nezbytné odpovědět, **proč** bude nabývat na významu pracovník jako subjekt, nikoli jako objekt vzdělávání.

Abychom mohli mluvit o pracovníkovi jako subjektu vzdělávání, potřebuje mít otevřený, volný přístup ke vzdělávání a kontrolu nad svým osobnostním a profesionálním rozvojem.

1. Pracovník má volný přístup ke vzdělávání

Volný přístup ke vzdělávání znamená, že každému pracovníku je otevřena možnost účasti na jakémkoliv rozvojovém programu. Asistentka se může přihlásit na školení obchodních zástupců, programátor se může účastnit výcviku v koučování či jiných manažerských dovednostech apod. Volný přístup ovšem neznámá, že vzdělávání je „rozdáváno na potkání každému“. To by ztrácelo na vážnosti, hodnotě a efektivitě. Volný přístup nemusí být zrovna snadný. Celý systém musí být nastaven tak, aby zájem, snaha a úsilí vycházely od samotného pracovníka.

Pakliže vznikne větší poptávka po určitém organizovaném učení se, je třeba na tuto situaci být připraven pomocí nominačních kritérií, která reflektují volnou soutěž na interním trhu práce. Nominační kritéria musí splňovat zásadu jakéhokoliv motivačního systému: čitelnost, předpověditelnost a stejná příležitost všem. Je třeba, aby byla známa předem, nikoho nefavorizovala nebo diskvalifikovala předem (podle věku, pohlaví, funkce, zásluh apod.), jsou odvíjena od výkonu a chování, které jsou plně v moci kandidáta. Dále je třeba, aby kandidát v jakémkoliv okamžiku věděl, jak si na tom stojí – zda postupuje či nikoliv. Může to být analogické splnění nominačních kritérií k účasti na Olympijských hrách, kde dřívější tituly, zásluhy nejsou tím rozhodujícím.

Jinou alternativou může být finanční spoluúčast (25-90%), která vytváří určitou motivační bariéru. Její výše nemůže být diskriminační, nicméně musí být citelná, vyžadující určitou oběť, závazek. Pochopitelně že lze kombinovat nominační kritéria a finanční spoluúčast.

2. Pracovník si sám vytváří rozvojový plán a řídí svou kariéru

Pracovník, který má volný přístup ke svému vzdělávání, je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj. Proto si jej může plánovat a vytvářet svou budoucnost.

Rozvoj se v zásadě může ubírat třemi směry:

- a. prohlubování stávající odbornosti (dovnitř)
- b. získávání dalších odborností (do stran)

c. postup v hierarchii (nahoru)

Stačí si uvědomit kolik času tráví linioví a personální manažeři při tvorbě rozvojových plánů pro druhé. V optimálním případě po dnech intenzivní duševní práce dospějí k závěrům, které by daný pracovník mohl formulovat během několika desítek minut. Zde se může objevit několik námitek, na které je třeba odpovědět:

- a. „V naší organizaci s plochou strukturou je velmi málo možností kariérového růstu a bez usměrnění, práce jen s oslovenými kandidáty, by se mohlo na výrobního ředitele mohlo přihlásit 10-12 pracovníků, z nichž uspěje jen jeden, ostatní budou zklamáni.“
- b. „Lidé, jejichž ambice jsou nereálné, budou ve vzdělávacích programech spotřebovávat energii a prostředky, které jsou neefektivně vynakládány.“
- c. „Ideální kandidát nemůže autonomně sestavit si plán profesního či kariérového růstu, protože nezná všechny požadavky, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon funkce, pro kterou je připravován.“
- d. V naší firmě je vše standardizováno. K určité funkci náleží auto, mobil, notebook a „balíček“ vzdělávacích programů. Individuální přístup by nám do toho vnesl akorát zmatek.“

K uvedeným námitkám lze zběžně a rámcově odpovědět: Každý pracovník musí mít kontrolu nad svým rozvojem, má-li se řídit, být v souladu s kulturou učící se organizace a jejími principy sebeorganizace a sebebudování. Kontrolu mu usnadňuje jednak volný přístup ke vzdělávání, jednak zpětná vazba. Tato zpětná vazba může být poskytována na několika úrovních několika způsoby (motivační pohovor, hodnocení, supervize, v rámci výcviku). I přes kvalitní zpětnou vazbu se stane, že některý ze zájemců bude nekriticky hodnotit své ambice. Bude však mít možnost se rozvíjet a nové poznatky a dovednosti využít na jiné, než na nedosažitelné pozici. A právě v organizaci, kde není kam růst, je možnost osobnostního a profesního rozvoje jedním z nejvíce stabilizujících faktorů. Systém vzdělávání, který nedává stejnou příležitost všem, se prodražuje, protože je jedním ze zárodků nedůvěry, která se projevuje myšlením typu *my* a *oni*. Je zřejmé, že všechny námítka vycházejí z představy, že vzdělávání je toliko o explicitních znalostech a dovednostech. Jistě každého napadne velké množství přínosů, když se na výcviku v prodejních dovednostech potká s obchodníky např. technik, asistentka marketingového oddělení a nákupčí.

Proč tedy upřednostnit přístup pracovníka jako subjektu vzdělávání? Především je více motivující. Přesouvá odpovědnost za vzdělávání z organizace na pracovníka a zároveň zvyšuje svůj zájem o něj. Předivou vztahů a znalostí se stává komplikovanější a hlubší, několik nitek, které mohou vypadnout, nevytvoří „díru“. Organizace pro to vytváří příležitost a podmínky, např. vytvořením a podporováním atmosféry permanentního vzdělávání.

Vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání

K vytvoření takové atmosféry je potřeba především *sdílení*. Sdělování a trénování nestačí. Nestačí jen pohyb vpřed, je potřeba ohlédnutí - reflexe a sebereflexe. Mezi jednotlivými výcviky, supervizemi apod. je mezidobí, které je v dobrém případě učením se za chodu. Znalosti, poznatky nemají jen explicitní povahu, která dovoluje jejich „zakonzervování“ – např. v knihách, skriptech, schématech, nebo pomocí videozáznamu. Implicitní znalosti jsou výsledkem osobního zaujetí (emocí a motivace), názorů (mentálních modelů) a vztahů.

Proto učení se něčemu explicitnímu jako jsou asertivní či prezentační dovednosti bude mít jinou povahu ve firmě, kde ovládajícím je mentální model: „Z učení jsem již vyrostl“, „teď udělám certifikaci a snad budu mít nějaký ten rok pokoj“ apod. Za této situace nelze vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání se. Ta vyžaduje optimistické přijetí zákona narůstání nejistoty, který je v duchu sokratovské tradice: „čím více toho vím, tím více toho nevím“. Nelze se dobrat definitivní pravdy, je třeba si stále klást otázky.

	Individuální znalosti a dovednosti	Společné znalosti a dovednosti
Projevy nízkého zájmu firmy o rozvoj	Je věcí každého pracovníka, aby znal a uměl, co vyžaduje daná funkce. Každý ať se stará o sebe. Jsou poskytovány hotové odpovědi.	Firma dá vše k dispozici (manuály, pravidla, výcvik) a je povinností každého pracovníka, aby se naučil, co je k dané funkci třeba (hotové odpovědi).
Projevy vysokého zájmu firmy o rozvoj	Probíhá výměna zkušeností, pochopení podstaty a souvislostí, aniž se hledají pravdy.	Sdílení má již charakter společného zvnitřňování znalostí a dovedností v souladu s firemní kulturou. Objevují se nové a nové otázky.

Je zřejmé, že sdílení a implicitní učení je možné za atmosféry důvěry. Na úrovni nízkého zájmu firmy o rozvoj jde při tvorbě znalostí a dovedností o sdělování a výcvik (učení se mimo chod firmy), zatímco na úrovni vysokého zájmu jde o sdílení a identifikaci s firmou, jejími hodnotami a kulturou.

Vzdělávání se odehrává co nejlépe samotné práci

Aby bylo možno vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání, je třeba vzdělávání (učení se) přiblížit co nejlépe samotné práci. Proto tam, kde je to jen možné, budou se rozvíjet supervize, koučování na místě, one-to-one coaching apod. Poměrně časté námitky typu: „To je teorie, ale praxe je jiná“ jsou zde oslabeny. Charakteristika „co nejlépe samotné práci“ má nejen časové hledisko, ale i obsahové. Většina programů je do jisté míry originálem, formulováním otázek a hledání odpovědí „zde a nyní“.

Naplnění všech uvedených předpokladů pro vzdělávání v učících se organizacích se jen obtížně uskuteční bez užití nových technologií, které v sobě obsahují především potenciál stejné příležitosti v přístupu k firemnímu vzdělávání. Proto se příště budeme věnovat problematice eLearningu. Navážeme na zde vytvořenou metodologickou bázi a budeme ji dále rozvíjet.