

# Vzdělávání v Učících se organizacích I.

Ponejprve si vymežíme teoretickou a metodologickou bázi, na které je postaven systém vzdělávání v učících se organizacích. Provedeme rozlišení mezi převládajícími, klasickými přístupy ke vzdělávání a přístupem v učící se organizaci. Jednotlivé odlišnosti budou pak budou podrobněji představeny v II.části. Systém vzdělávání v učících se organizacích vytváří příhodné podmínky pro rozvoj nových kanálů (médii). Proto se v dalších číslech (III. a IV.část) budeme zabývat problematikou eLearningu, který se s rozdílným efektem může uplatnit v rámci „klasického“ přístupu (dirigismus, kontrola) nebo v učících se organizacích. Pochopitelně, že uvádění „nového“ systému vzdělávání v život jde ruku v ruce se změnami firemní kultury a paradigmatu managementu, což bude předmětem dalšího čísla (V.část).

## Teoretická a metodologická báze

Vzdělávání v Učících se organizacích jsou evergreenem, který se nám vrací v různých intervalech přinejmenším od dob Sokrata. A stojí si zato při této příležitosti připomenout, co stálo u zrodu antické filozofie (viz Anzenbacher,A.: Úvod do filozofie, SPN Praha 1990):

1. schopnost údivu
2. schopnost vytvořit, rozšířit si zkušenost, kumulovat poznatky
3. schopnost kritického zhodnocení

To jsou tři schopnosti, které v mnohém působí proti sobě i pospolu. Stačí pokoušet se o představu člověka, který je zkušeným a přesto na tuto zkušenost nesází, neustále ji kriticky prověřuje, analyzuje, zkušenost mu neubírá na pochybách, a přitom to není žádný mrzout, ale bytost schopná spontánního údivu, dobrodružství a experimentu. Vybaví se vám nějaký konkrétní člověk? Pakliže ano, s velkou pravděpodobností to bude vzácný člověk, který je pro vás vzorem, v mnohém vás ovlivnil a ztělesňuje osobní mistrovství dle P.M.Sengeho, jednoho z apoštolů učící se organizace.

Rozvoj těchto schopností je potřebný pro každého, kdo se chce učit. Efektivní učení se v sobě kloubí tyto tři síly.

## Zvídavé chování a učení se hrou

Člověk se nejvíce učí, aniž ví, že se učí. Jak jsme se učili chodit, mluvit? Nejvíce toho potřebného pro život jsme se naučili mimo školu či jinou vzdělávací instituci. A především spontánně, díky své zvědavosti, odvaze k dalšímu neúspěchu. Zvídavé chování (učení se) je třeba odlišit od chování (učení se), které je řízeno podle principu pokusu a omylu nebo úspěchu. Zvídavé učení se je nejčastěji spojeno s hrou v prostředí zbaveném napětí. Pro dobré pochopení je ještě třeba učinit odlišení mezi zvědavostí a hrou. Funkcí zvědavosti je učinit situace a předměty známými. Funkcí „čisté“ hry je slast z nápadu, tvořivé aktivity, nikoli slast z výkonu. Je zřejmé, že u hry, a v poněkud menší míře u zvědavosti, je teprve po čase odhalována praktická použitelnost. Je možné uvádět řady příkladů. Nejklasičtější je experiment Wolfganga Köhlera, který pokusnému šimpanzovi před klec dal banány a do klece dvě hůlky, jednu delší, druhou kratší. Inteligentní šimpanz se snažil získat banán tou delší. To však nestačilo, nedosáhl na ni. Teprve když se přestal snažit o dosažení ovoce (osvobodil se od orientace na vnější cíl) a hrál si s oběma hůlkami, podařilo se mu je také mimoděk zastrčit do sebe. Vzápětí jej napadlo, že má nástroj na dosažení předtím nedosažitelného.

Dle všeho je v našich systémech firemního vzdělávání málo užíváno zvídavé chování a učení se hrou. Málo se soustřeďuje na objevování a experimentování, více na výcvik a předávání zkušeností či znalostí. Institucionalizované vzdělávání je však nezbytným katalyzátorem pro

učení se, které není explicitně cílené a specializované. Dokonce v rámci něj jsou po staletí snahy, aby škola byla hrou.

### **Učení se metodou pokusu a omylu nebo úspěchu (rozšiřování zkušenosti)**

Učení se pokusem a omylem nebo úspěchem probíhá ve „vážném případě“. „Vážný případ“ je určen tím, že je znám cíl, způsob měření, jak je dosahována změna a případně i metody dosažení cíle. Převážně se jedná o pokusy zvládnout nový problém již osvědčeným, vyzkoušeným, popřípadě obměněným postupem. Praktická použitelnost je ihned nasnadě. Jde především o co nejúčelnější výkon a specializaci. To je v současnosti nejrozšířenější přístup uplatňovaný ve firemním vzdělávání. Velmi trefně je charakterizován v modlitbě Františka z Assisi, který se přizpůsobuje danostem, nepřekračuje je: „Bože, dej mi odvahu měnit, co se měnit dá, i trpělivost snášet, co se změnit nedá. Především mi dej ale moudrost, abych uměl správně rozhodnout mezi tím, co se dá a nedá změnit“.

### **Učení se pomocí kritického odstupu**

Pro efektivní učení se nestačí si hrát, být zvědavý a trénovat, zkoušet si to, co již jiní vyzkoušeli, co je dáno, a hnát se vpřed, beze znalostí mezi růstu. Konrad Lorenz v útlé knížečce *8 smrtelných hříchů* (Panorama Praha 1973) v této souvislosti píše, že spěch a výkon „zbavují člověka jeho nejpodstatnějších vlastností. Jednou z nich je reflexe.“ Reflexe je zastavení, ohlédnutí se, kritické zhodnocení, ke kterému patří přirozená skepse a pochybování. Sokratovské „vím, že nic nevím“ vede k pokoře, kterou si může dovolit opravdu sebevědomý člověk.

Kritický odstup na úrovni učící se organizace má podobu periodické otázky, kterou klade P.M.Senge: „Jak jsou prověřovány posvátné pravdy?“

Klasickým příkladem ze života je to, co posléze bylo nazváno kopernikovským obratem. Každý člověk ze zkušenosti ví, že ráno za jasného dne vidí *vycházet* slunce na jedné straně horizontu a *zapadat* na druhé. Každému bylo samozřejmé, že se slunce pohybuje. Nikdo neměl zkušenost s tím, že se pohybuje země pod ním. Pochybovat, že něco tak samozřejmého je jinak, je nezbytnou podmínkou učení se. Učení se je plně kopernikovských obrátů.

### **„Klasické“ pojetí vzdělávání a vzdělávání v *Učící se organizaci***

Ponejprve poznámka k uvozovkám, které poněkud zpochybňují slovo klasické. Přehlédneme-li bezmála 370 let starý odkaz J.A.Komenského, lze konstatovat, že je nepochybně modernějším a blíže k Učící se organizaci, než je mnohde současná praxe firemního vzdělávání. Podnes může být inspirativní četba Didaktiky, kde zdůrazňuje, že příroda vytváří nejdříve jen všeobecné obrysy věcí a potom teprve po částech je buduje dopodrobna. Proto i škola má dávat nejdříve obecné základy věcí a od nich postupovat ke zvláštnostem. V respektu k těmto myšlenkám se snažím koncipovat celé toto pojednání.

„Klasický“ přístup lze charakterizovat ve zkratce několika slovy: **ON – OD-DO – POTOM-TAM**, zatímco vzdělávání v Učící se organizaci lze analogicky charakterizovat slovy: **JÁ – STÁLE – ZDE A NYNÍ**. Nejpodstatnější rozdíly lze následně schematicky znázornit:

## „Klasický“ přístup

### **Pracovník jako objekt vzdělávání**

Je vzděláván v ... , vzhledem k dané funkci musí absolvovat... Za jeho rozvoj odpovídá manažer, lektor apod. Velký důraz se klade na „správnou“ identifikaci vzdělávacích potřeb vzhledem k současné či plánované pozici.

### **Vzdělávání je více časově ohraničené (od-do)**

Velmi obvyklými jsou dvoudenní školení pátek až sobota. Ale také může jít o jednodenní či kratší, od nichž se očekává podstatná změna.

### **Vzdělávání se odehrává mimo chod firmy**

Na jednu stranu umožňuje odpoutání se od operativních úkolů a ohlédnutí se, na stranu druhou takové „vytržení“ je možné jen jednou za čas (čtvrťroku, půlroku).

## Učíci se organizace

### **Pracovník jako subjekt vzdělávání**

Pracovník si sám plánuje osobní a profesionální rozvoj. Odpovídá za svůj rozvoj.

### **Vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání**

Vzdělávání neprobíhá jen na školení, důležitější je mezidobí, ve kterém probíhají supervize, samostudium apod.

### **Vzdělávání se odehrává co nejbližší samotné práci**

Zde se ke slovu dostávají především supervize a jiné formy zpětné vazby, které na místě poskytují kouči, trenéři a kolegové, v menší míře externisté. Externisté jsou však více vtahováni do dění ve firmě.

V dalším čísle si podrobněji rozpracujeme charakteristiky vzdělávání v učících se organizacích, včetně námitek, které se objevují.