ČERVEN 2022

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

E-ČASOPIS PRO VŠECHNY, KTEŘÍ SE ZABÝVAJÍ ROZVOJEM LIDÍ KOLEM SEBE

EduCity
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

VZDĚLÁVÁNÍ SE V KRIZI ŠKRTÁ JAKO PRVNÍ

CO JE EDUTAINMENT

FACILITACÍ K VÝSLEDKŮM

ROZHOVOR S JARKEM KOTALEM

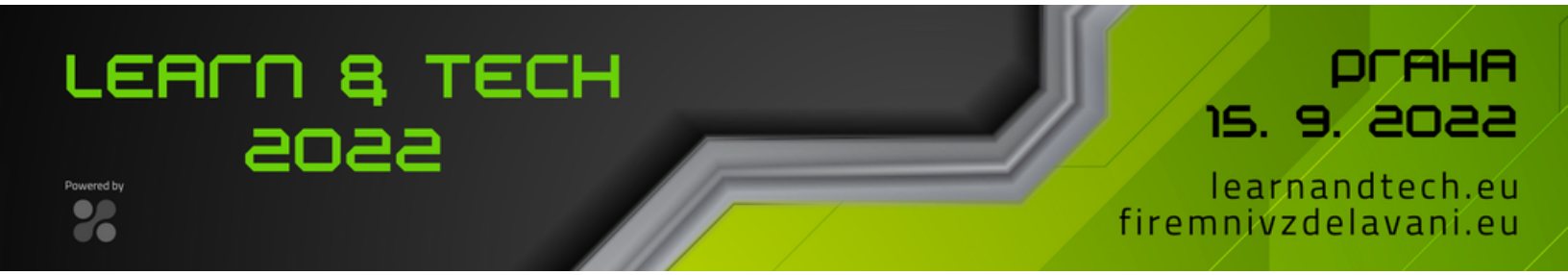
KULATÉ STOLY POTVRDILY DŮLEŽITOST MĚŘENÍ KVALITY

V červnu proběhly celkem čtyři kulaté stoly se zástupci zadavatelů (firem, podniků a úřadů) a dodavatelů vzdělávání (poskytovatelů vzdělávání všech typů), které Firemní vzdělávání zorganizovalo s cílem získat podněty pro připravovaný nástroj měření kvality dodavatelů. Zúčastnilo se jich celkem 42 zástupců organizací a vzdělavatelů.

Zástupci Firemního vzdělávání v první části představili navrhovaný model měření kvality založený na zásadách jednoduchosti, transparentnosti, relevanci a otevřenosti, který bude v první fázi zaměřen na hodnocení kvality vzdělávacích institucí všech typů (mimo samostatných lektorů) a sestávající ze tří částí, kterou účastníci nazvali pomyslnou hodnoticí "360kou": sebehodnocení vzdělavatele, hodnocení expertem a konečně hodnocení zákazníky. Následně podrobně představili postup hodnocení i jeho předpoklady, jakož i povinnosti či výhody pro hodnoceného vzdělavatele. Následovalo společné sestavování standardu kvality, který by měl být základem navrhovaného systému. Na většině navrhovaných kritérií panovala jednoznačná shoda (role analýzy vzdělávacích potřeb, nastavení měřitelných cílů a jejich vyhodnocení, komunikace dodavatele se zadavatelem, kvalita lektorů), u některých zavládla delší diskuse (co vše by měla obsahovat dokumentace vzdělávací akce či zda je nutnou součástí služby i tvorba učebních materiálů a zajištění občerstvení). Jednoznačná shoda pak panovala i na tom, že by měl standard obsahovat jasnou definici výukových prostor různých typů.

Tým kvality nyní všechny nápady, podklady a doporučení zpracuje a o dalších krocích bude během léta informovat. Současně probíhají i jednání s klíčovými partnery a experty. Sledujte nás na sociálních sítích a případné dotazy směřujte na Tomáše Langera, e-mail info@firemnivzdelavani.eu.

(red)



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479
Ročník 6., číslo 3, datum vydání červen 2022
Vydavatel: PhDr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9
Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788
Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D., Mgr. et mgr Jan Kříž, Ing. Jana Puhalová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná
Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu
Zdarma

PĚT PILÍŘŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V PRAZDROJI

Jak ovlivnil vstup Japonců do typicky české firmy? Co se podařilo prosadit či změnit za několik posledních let? Které parametry jsou klíčové pro efektivitu rozvoje a vzdělávání? A na jakých pilířích vlastně stojí firemní vzdělávání v Prazdroji?

Autor: Tomáš Langer

Jarek Kotal je velkým fanouškem vzdělávání s možností dělat práci, která člověka opravdu baví, otec dvou dětí, nadšený otužilec, amatérský běžec, entuziastický cestovatel, hrdý Prazdroják s chutí neustále poznávat svět.

Zřejmě není nikdo, kdo by Prazdroj neznal. Jaká je aktuální situace na trhu pohledem HR?
Situace na trhu reflektuje dvě základní výzvy. První je aktuální stav spojený s nízkou mírou nezaměstnanosti, neustálým "bojem" o talenty, kteří povedou náš byznys za pár let, a v neposlední řadě i fakt, že očekávání zaměstnanců se zásadně mění i v kontextu doby. Druhá výzva je spojená s faktory, které nás již ovlivňují a ovlivňovat budou v následujících letech. Neustálé zrychlování, vzájemné propojení, automatizace, situace limitovaných (nejen lidských) zdrojů, zvýšená migrace a další aspekty. Data jasně ukazují, že by bylo naivní si myslet, že se nás to netýká, že je spousta času a celé to bude zase tak, jak jsme to znali dřív. To jsou aktuální výzvy, které musíme řešit společně – nejen HR, ale byznys jako celek, který se na to musí spolu s námi připravit a změnit se, připravit se, být schopen změny reflektovat. Zapojit se do změny musí všichni, od vedení až po zaměstnance.

Firma je ve vlastnictví Japonců. Jak ovlivnili firemní kulturu?
Naše prazdrojácká kultura je spojená s obrovskou láskou k tomu, co děláme, a to je u nás pivo. Tato věc je nepřenosná a musí se zažít. Dalšími aspekty jsou chuť být spolu, setkávat se, respekt k tradici, ale i nastavení mysli na to, že nic není nemožné. Ano, firma ASAHI v roce 2017 oficiálně převzala náš byznys. Za mě osobně jsem velmi rád, že to byla právě ona. ASAHI jsou pivovarníci s obrovským respektem k tomu,

co Prazdroj dokázal vybudovat v rámci českého pivního trhu. Od samého začátku je jejich přístup nastaven tak, že se vzájemně chceme jeden od druhého učit a zlepšovat se. Takže tak společně fungujeme i v rámci našeho byznysu. Co se týče firemní kultury, tam jsme se společně zaměřili na témata diverzity, inkluze, hledání nejen ženských talentů, posílení odpovědnosti, na možnosti více riskovat a pravomoci každého z nás a na téma ještě větší spolupráce. Ještě tam nejsme, ale pro nás je i cesta tím cílem, po kterém chceme jít, a jsme přesvědčeni, že se tam dostaneme.

Ovlivňuje centrála i vzdělávání?
Podobně jako při celém převzetí, i v rámci rozvoje a vzdělávání jsme se od sebe učili, ale žádné velké změny nenastaly. Díky ASAHI máme možnost se zapojit do globálních talent leadership programů, větší možnost mobility a práce s talenty, pro které je tato možnost zajímavá i v rámci jejich kariérního rozvoje.
Nikdo nám nediktuje program ušitý na míru, a nemusíme se tak stát jen jeho exekutorem a tím, kdo pak reportuje na centrálu čísla a zpětnou vazbu. Všechny aktivity, které děláme a budeme dělat v Prazdroji, jsou spojeny s naší lokální strategií a dalším rozvojem. Programy si většinou vytváříme sami a naší mantrou je měření návratnosti vzdělávání (ROI), měření angažovanosti zaměstnanců a jejich autonomie v rámci rozvoje, zvyšování efektivity práce či větší automatizace. Cílem je být respektovaným partnerem, kde skrze rozvoj měníme byznys.

Do firmy jsi nastoupil s velkými ambicemi na změny ve vzdělávání – co se za těch 7 let podařilo?
Poslední dva roky mám možnost vést společně s mým týmem oblast vzdělávání a rozvoje pro Českou republiku, Slovensko, Německo a Rakousko. Mé ambice však kvůli covidu vzaly zasvé. Paradoxně to však byla jedna z nejlepších věcí, která nám pomohla nastartovat v Prazdroji rozvoj a dělat věci jinak, než jsme byli zvyklí. A co se povedlo? Zaprvé jsme nastavili rozvoj a vzdělávání tak, že máme zdravé rozvojové programy, tréninky, webináře, workshopy či focus groups. Kdo opravdu potřebuje, ten od nás vždy podporu dostane. Konkrétně s každým týmem mám jasný, odsouhlasený dvouletý plán funkčního rozvoje, na kterém společně pracujeme. Zároveň jsme mj. vytvořili kvalitní mentoring a leadership programy. Změnili jsme ale také kulturu rozvoje a vzdělávání. Představa, že rozvojový plán dělám pro HR a jsem někde, kde nechci být, a rozvoj je něco, co mi ubírá čas na práci, je už minulostí. Díky vzájemnému dialogu a partnerství s byznysem je rozvoj chápaný mnohem víc jako něco, na čem se mohu společně podílet, přináší benefit mně i byznysu. To, že jdeme správnou cestou, vidíme na výsledcích, ale i na průzkumech spokojenosti zaměstnanců, kteří vzdělávání hodnotí velmi dobře.

Je něco, co tak úplně nevyšlo?
Uvedu jeden příklad za všechny. Když jsme zkoušeli byznys posunout v rámci digitálních dovedností, tak jsem měl představu, že jsme schopni to zvládnout rozvojem v rámci týmů a jejich členů, které provedeme aplikacemi a pomůžeme jim dostat sena danou úroveň. Výsledek se sice dostavil, ale očekával jsem mnohem větší a komplexnější změnu. Ponaučení bylo, že pokud se chceme posunout, musíme začít od managementu. Pokud můj nadřízený tyto věci neumí, vytvořím jen osamělé ostrůvky, které se nepropojí v komplexní změnu.

Jak vím, vzdělávání v Prazdroji stojí na několika pilířích…
Kdo se někdy podílel na vzdělání a rozvoji zaměstnanců, měl určitě občas pocit, že se tzv. pod rozvoj schová vše možné, ale ne vždy jsme dost srozumitelní pro zaměstnance v tom, co vlastně děláme, jak to vše pasuje dohromady. Vytvořili jsme tedy pilíře, abychom měli jasně stanovený framework, co budeme či nebudeme dělat. První oblastí je funkční rozvoj, kde máme nastavený jasný plán

rozvoje od financí přes výrobu až po obchod. Druhý je spojený s tím, že každý zaměstnanec potřebuje prostor pro svůj rozvoj, který společně se svým nadřízeným řídí. Třetí řídí rozvoj leadershipu v rámci celé firmy, kdy si všichni vedoucí pracovníci a manažeři každé 2–3 roky prochází novým, ale na sebe navazujícím programem rozvoje vedení lidí, který je doplňován mentoringem či coachingem. Čtvrtý pilíř podporuje transformační metody jako AGILE, design thinking, Kaisen nebo Lean, kdy v rámci seznámení se s každým přístupem máte svůj projekt a podporu kouče. Pátý pilíř nově podporuje wellbeing po duševní, sociální a fyzické stránce. Každá aktivita má svůj jasný cíl a podporuje něco, čemu říkáme "učící se organizace", což může fungovat jen ve chvíli, kdy máte zdravě nastavenou kulturu v rámci firmy a ve vzdělávání.

Jaké by mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?
Jsem předsvědčen, že firemní vzdělávání je absolutně zásadní ingrediencí dobře fungující firmy. A jako vše se dá dělat dobře i špatně. Určitě to není ani o počtu lidí v L&D týmu a ani velikostech rozpočtů nebo počtu uskutečněných tréninků. Často slyšíš z různých firem, kolik procent lidí bylo spokojených s tréninkem, ale tím to taky často končí. Tady je několik ingrediencí, které mohou pomoci vytvořit tzv. učící se organizaci:

- Podpora od vedení je základ.
- Být pochopitelný pro všechny zaměstnance.
- Partnerský přístup s byznysem.
- Rozumět byznysu a chápat souvislosti.
- Nebát se riskovat a zkoušet nové věci.
- Být schopný přinášet do firmy inspiraci a externí trendy.
- Vzdělání není cíl, ale prostředek.

Takže vnímám firemní vzdělávání spíš jako maraton a běh na velmi dlouhou trať než jako sprint. Ale to asi funguje ve většině aktivit, které chce člověk dělat opravdu pořádně.

A na závěr tradiční otázka. Kdo nebo co je profesně Tvou největší inspirací?
Asi bych mohl uvádět spousty neskutečně inspirativních autorů, řečníků na téma rozvoj nebo velmi silných osobností v rámci byznysu. Ale abych byl opravdu fér sám k sobě, tak nejvíc mě ovlivnil můj táta. Nedělal nikdy v byznysu, ale měl neuvěřitelnou schopnost vidět dlouhodobé trendy a na jejich základě budovat vize, které pro většinu lidí byly "bláznivé", ale z pohledu několika let se staly realitou. Takže si z jeho příkladu odnáším odhodlání nebát se jít proti proudu, pokud tomu opravdu věříš. Profesně mě ale neskutečně baví a inspirují osobnosti jako Simon Sinek, Brene Brown, Patrick Lencioni nebo Jim Collins.

EDUTAINMENT

Edutainment je pojem užívaný zejména v zahraničí a označující přístup ke vzdělávání vyzdvihující roli zábavnosti.

Autor: Jan Kříž, redaktor Firemního vzdělávání, jankriz.fv@gmail.com

Stres, nechuť, odpor, demotivace či nezájem jsou největší nepřátelé učení se. Jak se těmto neduhům vyhnout? Takzvaný edutainment, tedy složenina slov education a entertainment, je styl výuky kladoucí důraz na originalitu, pestrost, nenucenost a příjemnost formy vzdělávání.

ZÁBAVA A EFEKTIVITA

Proč by vyučujícího mělo zajímat, jestli je výuka zábavná? Člověk se paradoxně nejsnáze učí tehdy, když si ani neuvědomuje, že se učí. Prvek zábavnosti slouží jako metoda dosažení stavu flow, kdy studující dosahuje maximálního soustředění na úkol. To se hodí zvlášť v situacích, kdy studující mohou mít z různých důvodů problémy se soustředěním. Ve firemním prostředí může jít o pracovníky nezvyklé se často učit nové věci, případně zaměstnance s nutkavou potřebou kontrolovat stále e-maily, esemesky a podobně.

Nástrojů, které lze v rámci edutainmentu využívat, je i díky moderním digitálním technologiím stále více a více. Nejen u dětí se může edutainment opírat především o názorné ukázky (návštěva ZOO namísto hodiny biologie, nebo science centra namísto hodiny fyziky a chemie), díky technologiím lze efektivně využívat i nejrůznější webové aplikace. Ty jednak rozšiřují možnosti, jednak usnadňují přístup k nim (není vždy možné ani účelné jít do ZOO). Příkladem mohou být různé testy či ankety (aplikace Kahoot, Socrative či Mentimeter), videa (například vzdělávací projekt Kurzgesagt), zvukové záznamy apod. Do výuky lze zařadit také kreslení, skládání speciálních stavebnic a jiné manuální a tvořivé činnosti.

ZÁKLADEM JE SI DOBŘE SI VYBRAT

Jak vybrat vhodnou sadu nástrojů pro ozvláštnění výuky dospělých? Při analýze vhodných nástrojů lze využít principy takzvaného designového myšlení. V jeho centru stojí uživatelský zážitek, kdy se jako tvůrci vzdělávání snažíme vcítit do potřeb cílové skupiny vzdělávání. Snažíme se obsah zabalit do takové formy, která je pro druhou stranu co nejvíce a nejlépe stravitelná. Pokud sami nevíte, prostě se zeptejte a spoluvytvářejte program spolu s účastníky. Opakem designového myšlení (a edutainmentu) je přehození plné odpovědnosti na studující tím, že jim nasdílíme stroze formátovaná teoretická skripta sešitá sešívačkou a necháme je potrápit se s porozuměním a uvedením do praxe.

NENÍ TO GAMIFIKACE

Ačkoliv to tak může vypadat, edutainment není synonymum pro gamifikaci. Ta označuje uplatňování herních prvků ve výuce. Studující se v rámci gamifikace mohou například předhánět ve sbírání bodů, případně své výsledky poměřovat sami se sebou. Naproti tomu edutainment zahrnuje širší paletu nástrojů nezaměřujících se pouze na herní či interaktivní prvky, ale především na přitažlivost a zábavnost obecně. Gamifikace může být jednou z metod účinného edutainmentu, ale neměla by být jeho jedinou složkou. Není totiž také vhodná v každé výuce a pro každou cílovou skupinu.

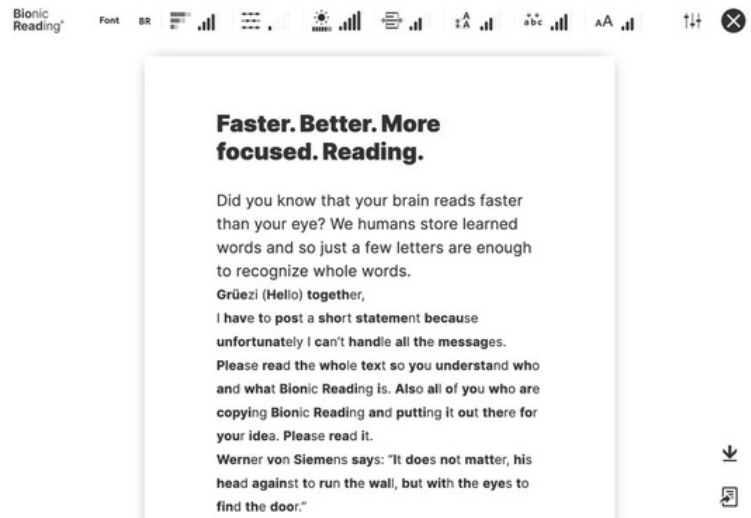
Další články k tématu gamifikace (např. od Jiřího Brédy a Antonína Vacka z Mise HERo či Lujzy Kotryové z Court of Moravia) si můžete vyhledat v našem přehledu článků na webu firemnivzdelavani.eu/clanky.

APLIKACE PRO VÁS: BIONIC READING

Autor: Brano Frk, learning designer, OPPUS, brano@oppus.co

Tentokrát jsme se podívali na aplikace, které pomáhají učícím se dosáhnout lepších studijních výsledků a trochu jim usnadnit samotný proces učení. Je někdy až s podivem, jak je tato oblast opomíjená, přitom online vzdělávání není pro učící se dospělé až tak snadné.

I **když** **se** **ve** **vzdělává**ní **hod**ně **používa**jí **multimédi**a, **stá**le **je** **znač**ná **část** **vzdělávací**ho **obsa**hu **prezentová**na **text**em. A **přiznej**me **si**, **číst** **delší** **tex**ty **na** **monito**ru **není** **zrov**na **rado**st. **Bion**ic **Readi**ng **je** **aplika**ce, **kte**rá **využí**vá **poměr**ně **zná**mý **fak**t, že **při** **čte**ní **nečte**me **všech**na **písme**na a **je**n **pár** **písm**en z **každé**ho **slo**va **ná**m pro **porozumě**ní **dosta**čuje. **Prá**vě **to** **využí**vá **Bion**ic **Readi**ng, když **automatic**ky **zvýraz-ňu**je **někte**rá **písme**na v **tex**tu. Výsledkem je text, který se čte rychleji, pohodlněji a – co je důležité pro vzdělávání – pomůže nám lépe se soustředit, a dokonce i si zapamatovat více. Aplikace nabízí zdarma konvertor textů, rozšíření do Google Chrome prohlížeče i placené API řešení pro vaše systémy nebo aplikace. Text první části tohoto článku je také upraven, tak můžete výsledek posoudit sami.

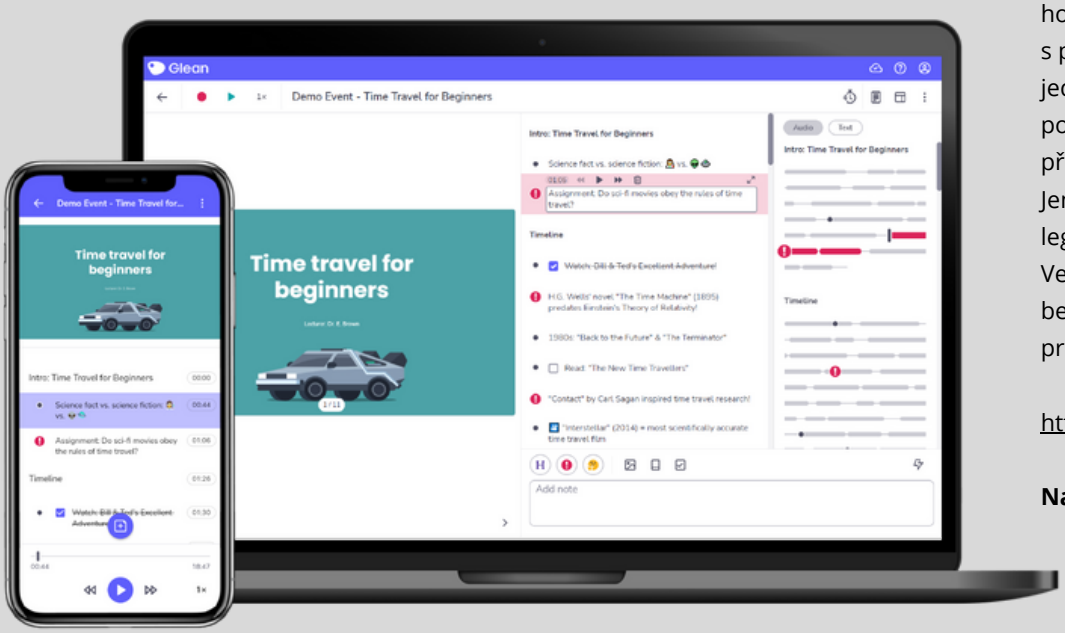


https://bionic-reading.com

Naše hodnocení: ★★★★★

GLEAN.CO

Používání poznámek má ve vzdělávání velkou tradici, existuje spousta systémů a technik, jak si poznámky dělat. K dispozici je dnes i spousta různých aplikací – Glean je však navržen přímo pro vzdělávání. Aplikace, která je k dispozici na webu nebo na mobilu, pomáhá učícím se lidem nejen zapisovat poznámky, ale také je organizovat, zjednodušovat a integrovat do procesu učení. Ano, zatím si poznámky musíte pořád dělat sami, ale aplikace vám hodně ulehčí samotnou práci s poznámkami. Co však dělá Glean jedinečnou, je např. možnost pořizovat nahrávky online lekcí přímo v aplikaci.
Jen prosím dávejte pozor na legálnost takového počínání!
Ve firemním vzdělávání však jde bezesporu o zajímavou možnost pro naše učení.



https://glean.co

Naše hodnocení: ★★★★☆

VZDĚLÁVÁNÍ SE V KRIZI ŠKRTÁ JAKO PRVNÍ

Budoucnost ekonomiky nevypadá úplně růžově, a to znamená, že rozpočty na vzdělávání se budou škrtat. Z pohledu managementu je vzdělávání zbytné, a proto jde na řadu jako první. Jedním z důvodů je, že jako L&D profese nedokážeme prokázat jeho reálný přínos pro byznys.

Autor: David Fojtík, ředitel, humancraft s.r.o., david.fojtik@humancraft.cz

David Fojtík je ředitelem a spolumajitelem vzdělávací společnosti humancraft. Téměř 20 let se pohybuje v oblasti vzdělávání a rozvoje. Mimo práci tráví čas sportem, nejlépe s manželkou a třemi dětmi.

Valná většina společností na trhu z mého pohledu vzdělává své zaměstnance proto, že by se to tak nějak "mělo", nebo protože se to tak vždycky dělalo. Nejenže tak nemají daný jasný cíl vzdělávání, ale kromě smile sheetů se ani nesnaží měřit jeho reálný efekt. Nemůžeme se pak divit, že položka vzdělávání se v časech krize škrtá jako první.

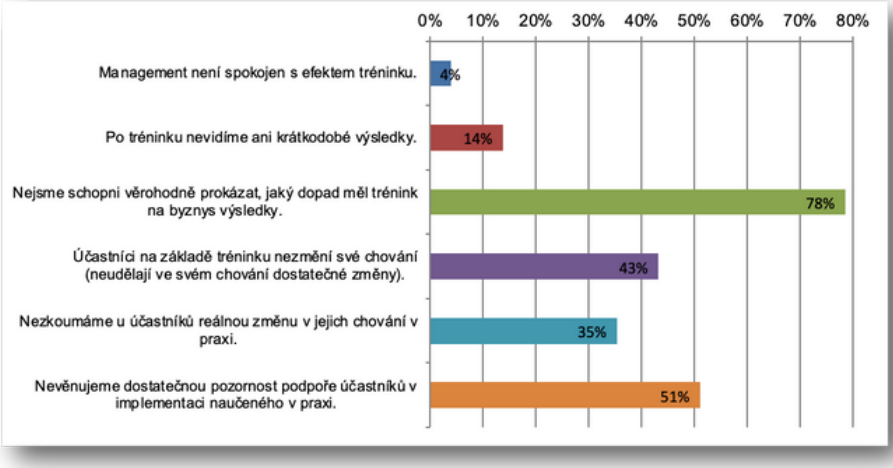
VZDĚLÁVÁNÍ MÁ EFEKTIVITU PARNÍHO STROJE...

Podle většiny dostupných průzkumů je efektivita vzdělávání kolem 15 %, což zhruba odpovídá účinnosti parního stroje. Tolik účastníků se něco naučí a naučené úspěšně uplatňuje v praxi. Dalších 15 % účastníků si vzdělávání jde jen "odsedět" a zbylých 70 % sice zkusí uplatnit v praxi to, co se naučili, ale z různých důvodů jim to nejde, a tak se na to vykašlou.

... PROTOŽE NAŠE ÚSILÍ A ČAS INVESTUJEME ŠPATNÝM SMĚREM

K úspěšnosti vzdělávání přispívá z 20 % jeho příprava, z 10 % vlastní tréninkový program a ze 70 % (!) aplikační fáze, tj. období po tréninku, kdy se účastník pokouší naučené aplikovat v praxi. Když se ale podíváme na to, kam obvykle směřují naše investice (čas a peníze), tak je to z 85 % do samotného programu, 10 % do přípravy a jen 5 % (!) do klíčové aplikační fáze.

Nejenže je tedy samotné vzdělávání neefektivní, ale my jako L&D profesionálové tuto neefektivitu ještě dále podporujeme tím, že naše snahy investujeme špatným směrem.



Graf: Co jsou největší nedostatky, se kterými se setkáváte po skončení samotného tréninku?
Zdroj: Interní průzkum autora z r. 2013, 51 oslovených firem.

JAK MŮŽE POMOCI KIRKPATRICK

Samozřejmě se nabízí otázka, co s tím. Nám se během let osvědčil známý Kirkpatrickův model jako hlavní nástroj designu a měření efektivity vzdělávání a rozvoje. Před více než 50 lety Donald Kirkpatrick použil čtyři slova, která dodnes charakterizují světově nejrozšířenější model hodnocení efektivity vzdělávání: reakce, učení se, změna chování a výsledek. Jinými slovy každou vzdělávací akci můžeme měřit podle toho, jak na ni reagují její účastníci (typicky smile sheet), zda se něco naučili (např. test) a konečně, jestli podle toho změnili své chování (pozorování a koučink), které následně přispělo k žádoucím výsledkům (měření KPI).

MĚŘENÍ ANO, ALE KLÍČEM JE DESIGN

Většina užití Kirkpatrickova modelu se omezuje na konečné měření efektivity vzdělávání, nicméně klíčovým a hlavním přínosem modelu je prvotní design programu. Příprava programu totiž začíná na 4. úrovni (výsledky), kdy dodavatel, HR a management společně definují požadované cíle, často v podobě číselných výstupů, ale není to vždy pravidlem.

Z těchto cílů se odvodí příslušné chování na 3. úrovni modelu podporující dosažení těchto cílů a aktivity, které toto chování monitorují, podporují a odměňují. Žádoucího chování se pak dosáhne pomocí vzdělávacích intervencí uskutečněných na 1. a 2. úrovni, které pracovníkům prostřednictvím relevantních vzdělávacích programů umožní získat potřebné znalosti či dovednosti a sebedůvěru k jejich vyzkoušení v reálné praxi.

Až během programu pak probíhá průběžné měření výsledků na všech čtyřech úrovních. Toto měření zajišťuje úspěch celého programu, resp. dosažení nadefinovaných cílů.

KIRKPATRICKŮV MODEL PODPORUJE PARTNERSTVÍ L&D A BYZNYSU

Správné použití modelu při designu a měření vzdělávacích aktivit podporuje rozvoj strategického partnerství mezi L&D a businessem a odpovídá na otázky jako:

- Jak rozložit zodpovědnost za výsledky vzdělávacích aktivit mezi L&D a business?
- Jak motivovat manažery ke spolupráci na rozvoji svých podřízených?
- Jak zefektivnit stávající klíčové rozvojové aktivity a přesvědčivě prokázat jejich dopad na výsledky?

ZKUŠENOSTI S MODELEM

Podle našich zkušeností dosahuje aplikace modelu i na složité problémy překvapivě dobrých výsledků.

Za největší přednost tohoto modelu považuji vtažení všech klíčových účastníků – tedy dodavatele, HR a managementu – do řešení problému s jasným rozdělením zodpovědností a přímočarým tahem na branku (výsledek).

JAK MŮŽETE ZAČÍT VY

Z toho, co se nám osvědčilo u našich klientů, doporučuji:

1. Vyberte **jeden rozvojový program**, který je z pohledu Vašeho byznysu **strategický.**
2. Pro program získejte **podporu top managementu.**
3. Vydefinujte **byznys očekávání a měřitelné ukazatele úspěchu.**
4. Zaměřte se na **změnu rutiny a návyků** cílové skupiny, která očekávané výsledky přinese.
5. Až pak spolu s dodavatelem **vytvořte vzdělávací program** podporující změnu rutin a návyků.
6. Zajistěte **kvalitní follow-up** na rozvoj, který podporuje a vyhodnocuje změnu rutiny a návyků v praxi.

Pokud vás Kirkpatrickův model zaujal, doporučuji sledovat webovou stránku provozovanou synem a snachou Donalda Kirkpatricka a jejich poradenské firmy https://kirkpatrickpartners.com.

AKO VYUŽIŤ POSLEDNÉ DESAŤROČIA POKROKU?

Svet sa rýchlo mení, firemné vzdelávanie o poznanie pomalšie. Čo môžeme urobiť preto, aby sme sa priblížili vonkajšiemu svetu a využili to vo vzdelávaní vo svoj prospech?

Autorka: Elena Urbanová, Senior Experience Designer, e-learnmedia, urbanova@e-learnmedia.sk

Elena Urbanová sa venuje tvorbe e-learningových kurzov z metodického, ale aj z technického hľadiska. Okrem tejto základnej činnosti sa snaží vniesť do digitálneho vzdelávania trocha ľudskosti a jednoduchosti. Zároveň spolu s kolegom Matúšom Kothajom tvorí podcast e-learning žije!

Hlavným hýbateľom zmien v našom živote aj vo vzdelávaní je internet v mobile. Hoci sme mohli jeho prvé zárodky pozorovať v 90. rokoch, tak až za posledných 15 rokov sa stal neoddeliteľnou súčasťou života väčšiny ľudí. To, že máme k dispozícii takmer všetky vedomosti vo vrecku, so sebou prináša viacero vylepšení.

INTERNET/INTRANET AKO EXTERNÁ PAMÄŤ

V bežnom živote by nám vôbec nenapadlo, aby sme si pamätali veci, ktoré si vieme rýchlo vyhľadať – ako telefónne čísla, otváracie hodiny, dokonca aj mnohé postupy. Napriek tomu je vo firmách často vzdelávanie postavené ako v škole. Teda naplánujeme súbor esenciálnych vedomostí, odovzdáme ich a následne preskúšame, aby sme sa uistili, že si ich ľudia zapamätali. No keď sa pozrieme na to, ako veľmi esenciálne tieto informácie sú, zistíme, že aspoň polovicu z nich väčšina zamestnancov nikdy nevyužije, a tí, ktorí by to občas potrebovali, to zabudnú. **Použime internet/intranet ako externú pamäť tam, kde je to možné.**

VYHĽADÁVANIE AKO ZÁKLADNÁ ZRUČNOSŤ

Tienistou stránkou neobmedzeného internetu je záplava informácií, ktorým sme vystavení. Preto je efektívne vyhľadávanie jedna zo základných zručností, ktoré by mal dnešný človek ovládať. Môže nás pokúšať správne informácie pre ľudí filtrovať, ale nikdy nebudeme schopní udržať krok s neustále sa rozširujúcou databázou nových dát. Pred 6–7 rokmi sa začali objavovať aj kurzy na tému vyhľadávania na internete. Ale vďaka algoritmom

vyhľadávačov je dnes samotné vyhľadávanie tá jednoduchšia časť. Je to ako opýtať sa druhého človeka. To, čo je dôležitejšie, je vedieť si vybrať z množstva výsledkov ten relevantný. **Schopnosť vyhľadávať a kriticky posúdiť relevantnosť výsledkov vyhľadávania je dnes kľúčová. Ak v tom majú ľudia medzery, je dobré ich doplniť. Táto zručnosť naštartuje a uľahčí ďalšie vzdelávanie.** Okrem toho, že je internet dostupný, jeho ďalšou výhodou je jeho rýchlosť. Spolu s vylepšeniami hardvéru v posledných desaťročiach to pre nás prinieslo možnosť použitia bohatších zážitkov aj vo vzdelávaní.

VIDEO, INTERAKTÍVNE SIMULÁCIE A VIRTUÁLNA REALITA

Kým v minulosti bolo video len pre vyvolených, dnes je dostupné takmer pre každého. A nielen video, ale aj mnohé simulácie, interaktívne zážitky, dokonca virtuálna realita. Na prvý pohľad sa ako výhoda týchto foriem vzdelávania javí to, že sú to nové a vzrušujúce formy vzdelávania, ktoré zaručene udržia študujúceho človeka pri vedomí a v plnej pozornosti. Pravdou však je, že ak ich použijeme správne, tak dokážu sprostredkovať hlbší a autentickejší vzdelávací zážitok. Ak nám ide o vizuálnu informáciu, tak video je rozhodne lepšie ako text alebo séria obrázkov. Keď si len porovnáme klasický obrázkový manuál s videom, kde presne vidíme, čo máme robiť, tak video je jednoznačne rýchlejšie aj presnejšie. Pre tréning manuálnych zručností je zasa lepšia virtuálna realita ako video. Teda zážitok, kde si môžeme niečo fyzicky vyskúšať namiesto toho, že sa len pasívne pozeráme.
Tam, kde je to vhodné, použime video alebo interaktívne zážitky. Nezostaňme zaťažení minulosťou v podobe nekonečného načítavania stránky. Dnes už rýchlosť ani veľkosť súboru nie je problém.

ZRÝCHĽOVANIE AUDIA/VIDEA

Za posledných pár rokov sa vo väčšine videoplatforiem alebo podcastových aplikácií objavila možnosť upraviť rýchlosť prehrávania videa/zvuku. Nebolo to tak dávno, keď zrýchliť zvuk znamenalo vypočuť si ho v podaní Chipa a Dalea z Rýchlej roty. Dnes to tak našťastie nie je, a práve preto sa táto funkcionalita stáva štandardom. Zrýchlenie je veľkou pomocou napríklad, keď vo videu hľadáme konkrétnu vec a nemáme k dispozícii transcript, v ktorom by sme mohli vyhľadávať. Takisto, ak nám nejde o umelecký zážitok, ale len o vstrebávanie informácií, tak potom si pri dvojnásobnej rýchlosti vieme vypočuť hodinový podcast za polovicu času. A to nám dnes, keď sme zavalení množstvom zdrojov, ušetrí kopu času. **Ak môžeme, nechajme ľuďom možnosť zrýchliť si audio/video a preklikávať sa v ňom. Čas, ktorý s videom strávili, nie je dôležitý.**

Všetky tieto vylepšenia sú veci, ktoré sme si prednedávnom mnohí želali a teraz sa stali realitou. V bežnom živote ich používame bez problémov a prídu nám samozrejmé.
A potom prídeme do práce a ocitneme sa naspäť v školských laviciach. Aj pre tento nesúlad sú mnohí ľudia z firemného vzdelávania frustrovaní, čo ešte zhoršuje jeho celkový výsledok.
Takže ak vidíme niečo, čo v bežnom živote funguje, skúsme sa zamyslieť nad tým, či by to aj v práci nebolo lepšie riešenie.

TEAMBUILDING AKO ZÁBAVA A EDUKÁCIA

Teambuilding sa v praxi neraz zamieňa za zábavné eventy na upevnenie kolegiálnych vzťahov. Aká je však jeho pravá podstata a účel? Na čo netreba pri jeho plánovaní a realizácii zabúdať? Odpovede na tieto otázky prinášajú autori nasledujúceho príspevku.

Autoři: Martin Schubert, vysokoškolský učitel, Katedra pedagogiky a andragogiky PF UMB, martin.schubert@umb.sk, Viktória Pančíková, manažérka vzdelávania a lektorka, ProSchool, s.r.o., viktoria.pancikova@gmail.com

V súčasnosti sa čoraz viac firiem usiluje upevňovať súdržnosť skupín svojich zamestnancov, aby dokázali efektívne spolupracovať ako tím. Aktivity a procesy smerujúce k dosiahnutiu tohto cieľa sa súhrnne označujú ako "teambuilding". Budovanie tímov sa zakladá na dômyselnom prepájaní štýlov a temperamentov rôznych ľudí tak, aby schopnosti každého z nich mohli byť naplno využité. To o. i. predpokladá zlepšovanie komunikácie, redukovanie konfliktov a tiež vzbudzovanie túžby členov tímu dosiahnuť spoločné ciele. Dobre nastavený teambuilding umožňuje aj vyjadrenie a uspokojovanie individuálnych potrieb. Teambuilding a s ním súvisiace aktivity sú dnes bežnou súčasťou firemných eventov zameraných na rozvoj ľudských zdrojov. Žiaľ, v praxi to neraz znamená organizovanie akýchkoľvek aktivít v skupine, ktorých podstatou je zábava, napr. výlety do hôr a k vode, narodeninové oslavy. Proti týmto spoločným počinom v zásade nie je čo namietať, vlastne sú výrazom priateľských vzťahov, otvorenej komunikácie a liberálneho vedenia. Teambuilding to však nie je. Ten má totiž vždy povahu tzv. edutainmentu. Tento neologizmus spájajúci anglické slová *education* a *entertainment* označuje snahu sprostredkovať ľudom poznatky, mäkké zručnosti a formovať ich postoje a správanie zábavnou, hravou formou, pri ktorej sa uplatňujú nedigitálne, ako aj digitálne prvky učenia. Edutainment, rovnako ako *gamifikácia* (zavádzanie herných dizajnov do neherných prostredí), *infotainment* (zábavný

transfer poznatkov, nie zručností) a iné obdobné prístupy, využíva pri rozvoji ľudí ich vrodenú hravosť. Chceme zdôrazniť, že v rámci teambuildingu by mali byť zábava, edukácia a rozvoj vo vyváženom pomere.

NA ČO MÔŽE SLÚŽIŤ TEAMBUILDING?

Premysleným využívaním poznatkov zážitkovej pedagogiky, didaktických hier a pohybových aktivít možno v rámci teambuildingu:

- napomôcť riešeniu problémov a konfliktov tímu a jeho členov,
- zvyšovať povedomie členov tímu o sociálnych procesoch, ktoré sa v ňom odohrávajú,
- rozvíjať interaktívne a interpersonálne zručnosti, ktoré jednotlivcom umožnia efektívne fungovať v tíme,
- zefektívňovať spôsoby vedenia tímu,
- zvyšovať celkovú efektivitu fungovania tímu v organizácii.

Ku každej z vymenovaných oblastí možno priradiť vhodne zvolené kombinácie prístupov, ako učenie sa akciou, skupinové cvičenia, výcviky skupinovej dynamiky a interaktívnych zručností, hranie rolí, simulácie a pod. Rovnako sa dá využiť aj učenie sa hrou či pohybovými aktivitami, ktorých priebeh je ťažko predvídateľný, napr. splavovanie rieky, lezenie po skalách, úniková hra. V rámci týchto aktivít sa ľudia naučia, ako fungujú pod tlakom, či už ako vedúci alebo členovia tímu. Dnes možno teambuilding realizovať aj v rovine digitálnej, pričom často využívanou metódou na tento účel je tzv. *digital game based learning (DGBL)*, ktorá sa opäť orientuje na transfer poznatkov hravou formou. Umožňuje vytvárať didaktické scenáre, pri ktorých sú dôsledky konania členov tímu priamo pozorovateľné, teda lepšie hodnotiteľné. Navyše grafické vyobrazenie problémových situácií a učebných obsahov je silným motivačným faktorom.

NA ČO NEZABÚDAŤ?

Aby bol teambuilding zábavou, edukáciou a rozvojom zároveň, odporúčame pri jeho plánovaní a realizácii:

- Dôkladne poznať konkrétny pracovný tím a očakávania jeho členov. Zvoliť adekvátny štýl komunikácie a vytvoriť atmosféru otvorenosti a dôvery.
- Jasne formulovať ciele a prezentovať ich pred tímom, pretože členovia potrebujú vedieť, čo a prečo majú robiť a ako to využijú v práci.
- Vyberať aktivity tak, aby zodpovedali stanoveným cieľom, boli pre členov tímu relevantné, ladili s firemnými cieľmi, praktickým usporiadaním práce a tiež aby odrážali hodnoty, ktoré chce firma zaviesť, či posilniť.
- Motivovať členov tímu k spolupráci na začiatku i v priebehu.
- Podporovať "my" myslenie – sme jeden tím, nikto nie je bokom.
- Povzbudzovať slabších členov tímu, aktivity orientovať tak, aby museli všetci pracovať.
- Spoločne s členmi tímu sledovať plnenie stanovených cieľov.
- Na záver získať spätnú väzbu od členov o jednotlivých aktivitách, o tom, ako sa pri nich cítili, či im dávali zmysel a pod. S odstupom času zistiť, či nastala očakávaná zmena atmosféry v tíme a hlavne správania sa jeho členov, a na základe toho zhodnotiť celkovú efektivitu teambuildingu.

Teambuilding je zábava a edukácia zamestnancov v zmysle ich vychovávania, vzdelávania a vycvičovania, čiže rozvoja v širšom význame. Jeho uskutočňovanie je prejavom fungujúcej firemnej kultúry, ktorá vyznáva hodnoty, ako lojálnosť, dôvera, spoľahlivosť a solidarita.

Teambuilding ako edutainment

Ako na to?

Čo môžeme rozvíjať?

- Schopnosť riešiť problémy.
- Interpersonálne zručnosti.
- Komunikácia.
- Vodcovstvo a líderstvo.
- Efektivita fungovania tímu.

Vhodný postup:

- Spoznajte svoj tím.
- Stanovte si jasný cieľ aktivít.
- Poukazujte na prínos aktivít pre tím a jednotlivcov.
- Podporujte a motivujte účastníkov.
- Priebežne sledujte napĺňanie cieľov.
- Vyhodnoťte prínos teambuildingu.

Výber z aktivít:

- Rafting a splav riek.
- Climbing.
- Virtuálna realita.
- Escape room.
- Paintball, laser game.
- Športové turnaje.
- Tímové súťaže.
- Exkurzia.
- Hľadanie pokladu.
- Kvízy.
- Kurz prežitia.

PODCAST: PROBLÉMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Slovenský podcast e-learning žije! jsme již před časem recenzovali. Nyní se k němu vracíme s upozorněním na podcast s Tomášem Langerem, šéfredaktorem Firemního vzdělávání.

Moderátoři Elena Urbanová a Matúš Kothaj v podcastu otevřeli poměrně zásadní téma problémů, které trápí firemní vzdělávání. A nejen to digitální a nejen na Slovensku. S Tomášem Langerem, andragogem specializujícím se na firemní vzdělávání, lektorské dovednosti a trendy ve vzdělávání, téměř hodinu hovořili o tom, proč je vzdělávání stále vnímáno jako náklad a ne jako investice, jak vlastně zadávat firemní vzdělávání, aby bylo měřitelné, proč je nutné orientovat se (nejen ve vzdělávání) na smysl. Také na to, že přístup "one size fits all" nefunguje, stejně jako je problematická chybějící podpora vzdělávání ze strany nejvyššího vedení firem.

Ačkoliv byl tento díl věnován problémům, došlo i na návrhy jejich řešení.
Celý díl a také řadu dalších si můžete poslechnout na běžných podcastových platformách Apple Podcasts, Google Podcasts či Spotify, Podbean, PlayerFM, Stitcher. Nebo přímo na webu podcastu e-learning žije! zde. Přejeme příjemný poslech.

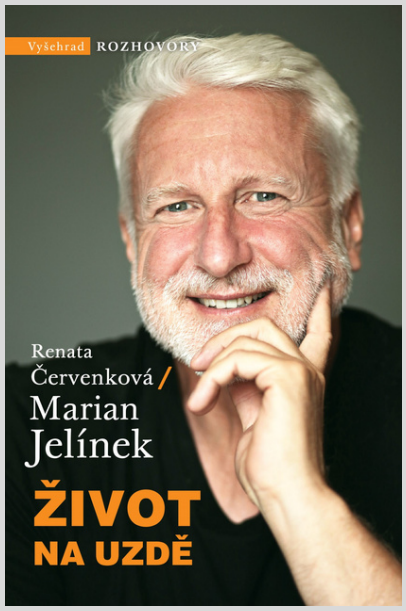
(red)

ŽIVOT NA UZDĚ

Představujeme to nejzajímavější z knižního rozhovoru s mentálním koučem Marianem Jelínkem, který se přes 25 let zabývá sportovní psychologií. Vysvětluje v něm nečekané souvislosti a formuluje, v čem se každý z nás může zlepšit či změnit, aby byl spokojenější s vlastním životem.

Autorka: Olga Běhounková, odborná asistentka FF UK, olga.behounkova@ff.cuni.cz

Kniha je rozdělena do osmi celků. První *Ten od Jágra* představuje Mariana Jelínka, hokejového trenéra, mentálního kouče, manažera a autora řady knih, který byl třináct let koučem Jaromíra Jágra. Otevřeně píše o svých vzestupech a pádech, které ho formovaly. Neopomíná silný vliv rodiny – byl veden k respektu ke každému – hlavně pak otce, který ho přivedl ke knihám a upevnění každodenního večerního návyku: "Tak co ses dnes naučil?" Po roce 2003 vydal s Marií Kabošovou knihu *Skrytá cesta k vítězství*, začal přednášet a získal dva doktoráty. Je garantem oboru psychologie pro manažery na Newton College, což uvádí v části *Rolí jako v Národním*. Podle Jelínka máme největší sílu hledat sami v sobě (s. 52): "Poznávat svět kolem nestačí: musíme poznat i sami sebe." Odkazuje tak na Sókratovo heslo: "Poznej sám sebe", protože v tom tkví základní princip spolupráce kouče s klientem. Jako kouč pomáhá odhalit v klientech to nejlepší, hledat v nich "spínač" měnící jejich vnitřní prostředí a chování ve prospěch toho, čeho chce dosáhnout. V části *Zmítání v pasti svobody a blahobytu* se zamýšlí nad tím, kdo řídí náš rozum a kdo nám v blahobytu řekne: Už máte dost, to stačí! Mluví o sociálním autismu (s. 75), tj. odcizení lidí způsobeném nekontrolovatelnou digitalizací, s mobily v ruce všude, takže si lidé vůbec nepovídají. Zamýšlí se nad firmami a tlakem manažerů na výkon s cílem zvyšovat zisky, vnitřní růst člověka už je tolik nezajímá. Školství se u dětí stará o nabytí encyklopedických znalostí a informací o vnějším světě. "Ale co sebepoznání, práce s emocemi, příprava na skutečný život?" (s. 76) Říká, že lidstvo za poslední dva tisíce let udělalo neskutečný pokrok. Ale "ovládáme stejně bravurně emoce, pudy, touhy, chtíče?" (s. 76) Podle Jelínka "rozum je volant a emoce motor." (s. 111) Úkolem člověka by mělo být naučit se pracovat s oběma, mít kontrolu nad svými emocemi a naučit se zodpovědnosti, dodržovat limity – v jídle (obezita) či dopravě (předpisy). O sebepoznávání a procesu učení jsou *Výlety do vlastní džungle*. Jelínek apeluje na to, aby člověk poznal sám sebe, že krátkodobý stres je pro lidi prospěšný, ale dlouhodobý škodí, a že starat se jen o tělo je jako kulhat na jednu nohu – co mysl a emoce? Rozvíjet bychom měli harmonicky tělo i duši, stejně jako staří Řekové (jejich ideál *kalokagathia*), odkazuje na pozitivní psychologii Martina Seligmana. Mozek nemá oči, analyzuje impulsy našich pěti smyslů, nerozezná, zda jde o představu či reálný obraz. (s. 121) Na tomto principu funguje naše imaginace, představivost a vizualizace – běžná pomůcka, učíme-li se nový pohyb či dovednost (např. atleti, gymnasti, akrobatičtí letci). Pohyb si nejprve promítnou (vizualizují) ve své mysli, až poté ho provedou. Využívá se i v případech, kdy je sportovec zraněný a zpomaluje tím vyhasínání či ztrátu předem získané dovednosti. (s. 121) V části *Jen odolní jsou v pohodě* mluví o zóně komfortu (pohody), která je lidstvu archetypálně dána. Je nutno z ní ale vystupovat, tzv. donutit nažranou lvici, aby se vydala na lov, a vstupovat "do zóny učení, kde se sebepoznáváme a učíme se pracovat se svými limity." (s. 131) Udělat něco pro svůj rozvoj



a zdraví (např. nadváha, cukrovka jsou nemoci z blahobytu). Ideálně pokud nás to baví a uspokojuje. Jelínek cituje Konfucia: "Co slyším, to zapomenu, co vidím, to si pamatuju. Co si vyzkouším, tomu rozumím." (s. 132) Bez učení (se) degenerujeme a to je opak evoluce. S výstupy to nesmíme nepřehánět, to bychom mohli minout zónu učení a dostat se do zóny stresu. (s. 140) Je potřeba to trénovat od útlého věku, bez limitů bloudíme a chybí nám odolnost. O tom, že i cesta je cíl, že každá překážka je dobrá, nesmíme se bát převrátit *musím* ve *chci* a kdo není připraven chybovat, nikdy nic originálního nevymyslí, jsou další oddíly. Vše je psáno srozumitelně, logicky a nechybí ani autorův humor. Žijeme v éře paradoxů, protože ačkoliv společnost bohatne, lidé nejsou šťastnější. Jak z tohoto ven? Začtěte se a inspirujte.

Marian Jelínek, Renata Červenková: Život na uzdě. Vyšehrad, 2021.

PŘES FACILITACI K VÝSLEDKU

Je to možná silné přirovnání, ale facilitace připomíná porod – facilitátor je porodník, účastníci jsou otcové a matky výsledku. Chcete naplánovat strategii své firmy či organizace, vyřešit problém v týmu nebo zintenzivnit učební proces na kurzu? Zvolte si facilitaci!

Autorka: Olga Medlíková, lektorka, mentorka a facilitátorka, olga.medlikova@seznam.cz

Olga Medlíková pracuje v oblasti vzdělávání dospělých 26 let jako soukromá lektorka, mentorka a facilitátorka pro business, neziskové organizace i státní správu. Školí soft skills a facilituje strategické plánování a řešení problémů v týmech.

Nespornou výhodou facilitace je aktivní zapojení všech zúčastněných. Nikdo nezůstává stranou, všichni se podle svých možností angažují ve společné práci. Je úkolem facilitátora, odborníka na proces, aby lidi zapojoval, otevíral diskusi, dával prostor všem přítomným, držel se cíle… a zároveň zůstal nestranný a přistupoval ke všem přítomným s maximální objektivitou. Účastníci pracují společně, ve skupinkách i individuálně podle potřeb tématu. Jde tedy o velmi interaktivní procesy. Co může facilitaci ohrozit?

- **Nezkušenost facilitátora:** je dobré, když projde facilitačním výcvikem a poté nějakou dobu pracuje se zkušeným kolegou.
- **Chybný výběr účastníků:** chcete-li něco řešit, přizvěte k práci lidi, kteří mají co nabídnout, z různých pozic, ale se vztahem k tématu, aby byla zajištěna větší kreativita (jednodruhové auditorium je méně tvůrčí).
- **Časový tlak:** dejte si načas, netlačte příliš na rychlost výstupů. Někdy se vyplatí nechat dílo "uležet", potkat se po měsíci a teprve pak práci dokončit.
- **Tvrdé zadání od managementu**, které neumožňuje nalézání různých řešení. Takové zadání by facilitátor ani neměl přijmout.

Bod 2 a 3 přirozeně neplatí při školicích aktivitách, tam se lidé většinou na vzdělávací akci nevybírají a má i určený časový rámec.

POSTUP, PRAVIDLA A METODY FACILITACE

Jako u všeho, i u facilitace je základem příprava. V této fázi se potkává facilitátor se zadavatelem a ideálně i se skupinou, se kterou bude dále pracovat. Domlouvá se zakázka –

záměr, obsah facilitace, zápis, kolikrát se potkají a v jakých intervalech, kde se bude pracovat, povinnosti obou stran, etika práce, jak bude práce ukončena a pokud je facilitátor externí (což velmi doporučuji) samozřejmě i honorář.
Pak už začíná vlastní práce a je i velmi úspěšná za předpokladu, že všichni zúčastnění dodržují pravidla:

- **rovnost všech subjektů:** jsme partneři v procesu,
- **spoluzodpovědnost za výsledek:** facilitátor hlídá proces, účastníci přinášejí myšlenky, nápady, řešení,
- **vztah dospělý–dospělý:** chováme se angažovaně, pracujeme bez osobních útoků, se vzájemným respektem,
- **účastník má právo se nevyjádřit:** respektujeme názory a postoje druhých,
- **diskrétnost informací:** nevynášíme obsah, příp. řešíme, jak bude ošetřeno, když se něco zveřejní,
- **rozhoduje tým:** facilitátor může říct svůj pohled, uvést příklad atd., ale rozhoduje tým.

Facilitace využívá pro vlastní práci různé aktivizační metody – energizery (warm-up aktivity) pro aktivaci účastníků, divergentní metody (diskusi, kolečko, ďáblův advokát, 563, cizí oči…) k hledání řešení, konvergentní metody (laso, N/3, multikriteriální porovnávání…) pro shrnování a výběr.
Je tedy důležité, aby facilitátor uměl dobře pracovat s dynamikou skupiny a stále "hlídal její teplotu".
Může se stát, že se skupina neshodne, projeví se nějaké vnitřní nesváry, lidé budou mít tendenci se hádat, někteří se budou chtít pasivně vézt na práci ostatních, zavládne únava, zvnějšku přijdou rušivé vlivy… – tohle všechno musí facilitátor zvládnout.
Také je na něm, aby průběžně vedl záznamy o společné práci a zajistil předání výstupů každému účastníkovi.
Po ukončení práce vyhodnotí facilitátor průběh a výsledky akce se zadavateli, příp. s celou skupinou.
Rovněž se může stát, že zadavatel bude chtít, aby facilitátor po nějakou dobu v každodenním režimu sledoval vlastní práci týmu, jeho fungování, vyhodnocoval změny a příp. navrhoval další kroky.
To už potom přechází facilitátorská práce do režimu stínování, případně mentoringu či supervize.

FACILITACE, MEDIACE, SUPERVIZE
Je tady vůbec nějaký rozdíl? Určitě a dost velký.
Při facilitaci pracují účastníci s facilitátorem i mezi sebou. Zúčastnění většinou pociťují motivaci k výsledku a přes možné rozpory jsou ochotni se zapojovat a vzájemně spolupracovat. Proces je dosti věcný, komunikace probíhá, dohoda většinou vzniká.
Při mediaci jednají účastníci mediace s mediátorem, mezi sebou pak s obtížemi nebo vůbec ne. Celý proces je nabitý emocemi a hlavním úkolem mediátora je obnovit narušenou komunikaci mezi stranami, což se ne vždy podaří.
Při supervizi se pracuje individuálně i ve skupině. Proces podporuje profesionální růst pracovníka, sleduje vybrané parametry ve vazbě na dříve definované cíle, soustřeďuje se i na řešení týmových problémů a pomoc při vnitřní stabilizaci jednotlivce.

Když to shrneme: pokud hledáte způsob většího zapojení svých kolegů nebo zaměstnanců, je facilitace určitě vhodná cesta. Jejím benefitem je hlavně posílení motivace – lidé se cítí vtaženi do práce, tématu nebo rozhodování. Mají pocit, že o ně firma nebo organizace stojí, že mají vliv na výsledky a její další směřování. Ale pozor – zůstaneme-li u analogie s porodem, "zdravé dítě" se narodí jedině tehdy, když si účastníci a facilitátor vzájemně "sednou" a mají společný zájem na výsledku. Zvlášť když zachováte motto facilitace: "Nic není řečeno proti vám, ale pro vás."

Podrobnější informace k pravidlům facilitace, vč. Etického kodexu, najdete na webových stránkách Komory mediátorů a facilitátorů ČR.

PRAKTICKÉ RADY A TIPY ZKUŠENÝCH FACILITÁTORŮ

Facilitace může být užitečným nástrojem firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i organizace jako celku. Zeptali jsme se proto vybraných odborníků na rady a tipy.

Autor: Jan Kříž, redaktor Firemního vzdělávání, jankriz.fv@gmail.com

Aby byla facilitace úspěšná, musí se sejít několik faktorů. Jedním z nich je i samotný facilitátor. "Nejdůležitější je osobní integrita, odolnost a autenticita každého facilitátora. Určitě je skvělé, pokud se neustále sám rozvíjí a učí. Neméně důležité je pečovat o své duševní zdraví a na místě je i vlastní supervize. Dobrý facilitátor by měl naplňovat 3C: be Calm, be Confidential and be Curious," myslí si lektor, kouč a facilitátor Radek Pernica. Facilitátor by měl být také připraven přijmout neúspěch, neboť ne každá facilitace se podaří na sto procent, radí Lenka Skoupá ze Střediska ekologické výchovy Toulcův dvůr.

To, jestli je člověk dobrý nebo špatný facilitátor, ovlivňuje i to, zda dokáže zůstat ve své roli. Opak může totiž narušit celý tvořivý proces skupiny a celá facilitace přijít vniveč, jak zdůrazňuje Marek Šedivý z Asociace veřejně prospěšných organizací ČR: "Facilitátor není konzultant ani mentor. Je to někdy hodně těžké, aby se člověk nenechal vtáhnout do děje a nezačal skupině sdělovat svoje moudra. A když už se to stane, je třeba jasně oddělit roli facilitátora od role konzultanta či poradce." Šedivý ze své zkušenosti radí, aby byl facilitátorem externí odborník.

Aleš Kočí ze Zoo Liberec, kde často využívají facilitaci, také oceňuje, když facilitátor zná dobře jejich organizaci a dokáže si vytvořit přehled i o podobných institucích, aby mohl mimo rámec facilitace nabídnout i další služby, jako jsou poradenství, koučink, mediace nebo školení měkkých dovedností.

NE VŽDY TO FUNGUJE

Někdy ale ani externí facilitátor není zárukou úspěchu. "Může jít o situace, kdy jsou vztahy v týmu toxické, například je tam někdo, kdo trvale porušuje pravidla a důvěru mezi členy týmu – navíc třeba i s tichou podporou managementu, nebo naopak neochotou vedení situaci řešit. V této situaci bohužel facilitace a zapojení externího facilitátora obvykle nepomůže. Pokud je narušena důvěra v týmu, pak účastníci nejsou ochotni sdílet své postoje, názory otevřeně a proces facilitace tedy nefunguje efektivně," tvrdí facilitátorka Marcela Janíčková. "Hlubší formy facilitace, které realizuji, vyžadují opravdovost, přítomnost a autenticitu účastníků. Nízká účinnost facilitace je i v týmech, kde je vysoká míra obezřetnosti, obranných mechanismů, přílišného zahledění se do své profese," potvrzuje Pernica.

Marek Šedivý v tomto kontextu upozorňuje na význam zadavatele a jeho přístup: "Pozitivní efekt má facilitace téměř vždy, když se ředitel, případně členové správní rady

Radek Pernica, lektor, kouč, facilitátor

Marcela Janíčková, vizuální facilitátorka, zakladatelka VisualCoach.cz

Marek Šedivý, prezident, Asociace veřejně prospěšných organizací ČR

Lenka Skoupá, předsedkyně, Toulcův dvůr, z.s.

Aleš Kočí, vedoucí, Středisko ekologické výchovy při Zoo Liberec

rozhodnou, že důležitá rozhodnutí nebudou dělat sami, a začne je zajímat, jak to vidí i ostatní vedoucí pracovníci." K úspěšné facilitaci je tedy třeba nebrat atmosféru důvěry a sdílení jako samozřejmost, ale zaměřit se na to jako na klíčové aspekty.

NOVINKY A TRENDY

Ani facilitaci se nevyhýbají moderní trendy zpestřující a zefektivňující průběh setkání. Radek Pernica doporučuje při facilitaci zapojovat prvky gamifikace jako například různé týmové konstelace, sociomapy, vizualizační nástroje nebo třeba lego, kdy skrze hru dokážou účastníci více pojmenovávat na abstraktní úrovni to, co je klíčové, důležité a zároveň srozumitelné ostatním. "Já osobně používám kreativní metody založené na terapii fotografií a hlubinné psychologii. Účastníci pomocí fotografií, slov, silných koučovacích otázek a precizní metodiky mohou nahlédnout pod povrch věcí a získat naprosto neotřelé úhly pohledu na sebe sama, ostatní, situaci či prostředí," doplňuje. Důležité je podle něj dosáhnout takového momentu, kdy se účastníkům řešení začne jevit jako úplně samozřejmé.

Zmiňované vizualizační nástroje doporučuje také Marcela Janíčková: "Vizuální facilitace je jedním ze současných trendů. Jedná se o proces facilitace, který probíhá rovnou s takzvaným vizuálním zápisem, například tvorbou flipchartů, myšlenkových map, plakátů či posterů. To vše přispívá k vyšší míře interaktivity, zapojení a také zapamatování (ulpívání) klíčových informací a výstupů z facilitace. Navíc je možné vizuály sdílet napříč firmou, kdykoliv se k nim vrátit a znovu použít nebo na ně navázat. Vzniká společný obraz, se kterým účastníci po facilitaci odchází a dále pracují."

FACILITACE VE VZDĚLÁVÁNÍ PRO "VZDĚLÁVAČE"

"Nejčastěji se s facilitací potkávám při tvorbě strategií, případně ve chvíli, kdy je cílem vedení nějaké organizace zapojit do rozhodovacích procesů další pracovníky. To se v případě veřejně prospěšných organizací, které nejsou zakládány za dosahováním zisku, ale za plněním daného poslání, děje celkem často," říká Marek Šedivý. To potvrzuje i Lenka Skoupá jako předsedkyně zapsaného spolku na příkladu konkrétní facilitace v jejich organizaci, kdy bylo třeba ukončit některé osvětové aktivity, s čímž ale část týmu (tvůrci těchto aktivit) nesouhlasila: "Z výstupů SWOT analýzy a vyhodnocení dalších podkladů vyplynula nejen jejich nízká vzdělávací efektivita, ale také jejich ekonomická náročnost. Díky facilitaci jsme dokázali jako tým přijmout vhodný konsensus a většinu těchto neefektivních věcí ukončit."

Pro Aleše Kočího ze Zoo Liberec bylo důležité, že v jejich pestré organizaci s různými profesemi pomohla facilitace pracovníkům vidět zoo v širším rámci, než je jejich jednotlivé oddělení. To bylo důležité zvláště v době přechodu pod jiného zřizovatele. "Facilitátor nás hlídal, každému dával prostor, povzbuzoval, aby k tomu lidi řekli svoje," popisuje, díky čemu se jim podařilo zmírnit obavy a usměrnit očekávání. Zdůrazňuje také význam facilitace v kontextu dynamických změn legislativy v jejich oboru, zpřísňování norem a podobně. O to důležitější je pak sladit postoje všech oddělení.

Pokud vás téma zaujalo, přečtěte si článek Olgy Medlíkové **Přes facilitaci k výsledku** v tomto čísle na s. 16–17, a také články Radka Pernici v příslušném čísle Firemního vzdělávání: **Role a nástroje facilitátora** (červen 2019), **Náročné situace ve facilitaci** (srpen 2019). Sledujte také stránky Komory mediátorů a facilitátorů ČR.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Rozhodnutí začíná až ve chvíli, kdy uděláme první krok

Rozhodování nebývá vždy racionální. Celý proces je ovlivňován pozitivními i negativními emocemi. Často v nás vyvolává úzkostné pocity, protože samotné rozhodnutí se jen málokdy týká pouze naší osoby. Většinou doléhá na naše blízké, kolegy, dokonce i na celou firmu. Jak se správně rozhodnout a existují nějaké nástroje, které nám mohou s naším dilematem pomoci?

Co vám motivační teorie neřeknou aneb jak na motivaci prakticky

Jaké znáte teorie motivace? Určitě se vám vybaví Maslowova pyramida potřeb, vnitřní a vnější motivace, někteří si vzpomenou na Herzbergovy hygienické faktory a satisfaktory a možná přidáte nějaké další. Najdeme mnoho teorií a hodně informací, ale jak je prakticky použít? Tady naprosto platí známé klasikovo rčení: Šedá je teorie, zelený strom života.

Zbavte se pracovního stresu uvolňovacím dechovým cvičením

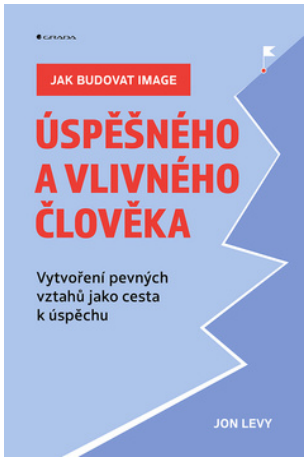
Doma i v práci se každý z nás čas od času setká se stresem. Abychom se uvolnili a napětí se v nás nekumulovalo, můžeme zkusit zklidňující dechové cvičení. Řízené dýchání zabere jen pár minut a vůbec nic nestojí.

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY GRADY

Přednášky z roku 1946 mají stále obrovskou sílu a jsou překvapivě aktuální. Frankl rozvíjí své přesvědčení, že být člověkem znamená být schopen zvolit si, jak budeme reagovat a přistupovat k různým situacím. Přesvědčení, že v každé krizi se skrývá příležitost – a to prokázat svou vlastní lidskost.

Průlomový pohled na pět účinných principů, které odlišují výjimečné lidi od ostatních. Je završením desítek let práce v oboru, během nichž Joe Navarro zkoumal lidské chování. Čerpá z historických příkladů i osobních postřehů agenta FBI a nejmodernějších vědeckých poznatků z oblasti neverbální komunikace a přesvědčování.



Bez ohledu na to, čeho se snažíte dosáhnout, je váš úspěch v pracovním i osobním životě definován lidmi kolem vás – lidmi, kteří mají potenciál změnit směr vašeho života. Poznejte osvědčené strategie, jak dosáhnout úspěchu pomocí vytváření smysluplných vztahů s těmi, kteří mohou ovlivnit váš život a věci, na kterých vám záleží.

Více informací a objednávky na www.grada.cz