

***Zážitkové učenie a jeho využitie pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov***

## Bachratá, Henrieta; Lichnerová, Jessica

Kľúčové slová: zážitkové učenie, teória zážitkového učenia, cyklus zážitkového učenia, David Kolb, outdoor training, action learning,



**Abstrakt**

Táto práca si kladie za cieľ pomocou metódy systematickej literárnej rešerše predstaviť teóriu zážitkového učenia a zhodnotiť, v akej forme sa využíva pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov. V práci sú porovnávané a analyzované prípadové štúdie a články od rôznych autorov. Využitie tejto metódy učenia pri rozvoji vedúcich pracovníkov ako také však ešte nie je v odbornej literatúre dostatočne preskúmané, preto sa práca opiera a hodnotí zdroje súvisiace s touto témou aspoň okrajovo. Zážitkové učenie spočíva vo vzdelávaní pomocou zážitku a skúsenosti v praxi. Samotné vedomosti sú vytvárané transformáciou skúseností. V spojení s týmto učením sme našli dostatok literatúry, aj keď nie konkrétne v súvislosti s manažmentom. Zážitkové učenie je znázornené v Kolbovom modeli, ktorý obsahuje štyri spôsoby uchopenia zážitku a jeho transformácie - konkrétna skúsenosť, reflexné pozorovanie, abstraktná konceptualizácia a aktívne experimentovanie. Pre účely splnenia cieľa práce sú zhodnotené súčasné najpopulárnejšie nástroje vzdelávania manažérov formou tohto zážitkového učenia - outdoor tréning a aktívne učenie. Výsledková časť práce sa venuje najmä týmto dvom formám teórií zážitkového učenia a v akej miere prispievajú pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov. Hlavnou výhodou týchto nástrojov a celkovo zážitkového učenia je prepojenie teórie s praxou ale taktiež spätná väzba, ktorú účastníci dostanú.

### Úvod a teoretické východiská

Jednou z hlavných výziev efektívneho učenia sa manažmentu je prekonávanie rozdielov medzi abstraktným myslením a praktickou aplikáciou. V tejto práci sa preto budeme venovať problematike zážitkového učenia (experiential learning) v rámci vzdelania vedúcich pracovníkov a ich rozvoja manažérskych schopností. Budeme hľadať odpoveď na výskumnú otázku *„*V akej forme sa zážitkové učenie podieľa pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov?*“*

Zážitkové učenie v najjednoduchšej podobe znamená učenie sa zo skúseností alebo učenie sa praxou. Zážitkové vzdelávanie podľa Lewis & Williams (1994, S. 5) najskôr ponorí študentov do zážitku a potom povzbudí reflexiu o zážitku s cieľom rozvinúť nové zručnosti, nové postoje alebo nové spôsoby myslenia.

Ako uvádza Lewis a Williams (1994, S. 6) hnutie zážitkového učenia v polovici devätnásteho storočia predstavovalo pokus Spojených štátov prejsť od formálneho abstraktného vzdelávania, kde učitelia poskytujú informácie a dúfajú, že študenti tieto vedomosti neskôr uplatnia, k prístupom založeným na skúsenostiach. V tom čase sa na univerzitách zavádzali laboratórne vedy, aplikované štúdie a klinické skúsenosti. Začiatkom dvadsiateho storočia bolo ako doplnok výučby v triede zavedené kooperatívne vzdelávanie, ktoré sa odvolávalo na rôzne druhy mimoškolských skúseností.

Teóriu zážitkového učenia uviedla do povedomia najmä kniha Davida Kolba z roku 1984 o zážitkovom učení, pretože ide o jednu z najvplyvnejších prác spájajúcich teóriu so skutočnou praxou. Kolb (1984, S. 41) v nej navrhuje učenie ako „proces, pri ktorom sú vedomosti vytvárané transformáciou skúseností“. Skutočné učenie znázornil v jeho modeli ako proces pozostávajúci zo štyroch častí. Ide o najuznávanejší model zážitkového učenia obsahujúci štyri súvisiace spôsoby uchopenia zážitku a jeho transformácie do vedomia - konkrétna skúsenosť, abstraktná konceptualizácia, reflexívne pozorovanie a aktívne experimentovanie. Tento model bude neskôr opísaný a graficky znázornený.

**Teória zážitkového učenia**

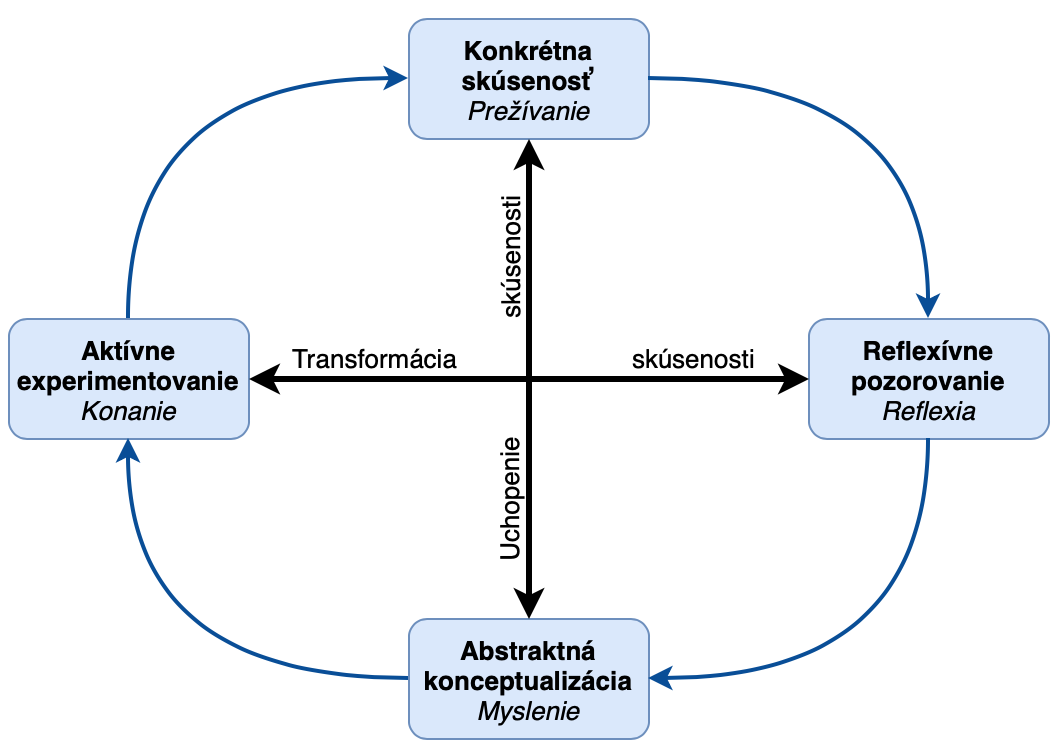
V prehľade o oblastiach zážitkového učenia identifikovali Coffield et al. (2004) 71 modelov učebných štýlov, z ktorých 13 bolo považovaných za najužitočnejších z dôvodu ich prínosu. Medzi nimi je aj teória zážitkového učenia, ktorú vytvoril zdokonalil v priebehu desaťročí psychológ David Kolb spolu s jeho spolupracovníkmi. Kolbova teória zážitkového učenia ponúka alternatívu k tradičným didaktickým a behaviorálnym prístupom a poskytuje osobnú zmenu a rozvoj ako súčasť učebného cyklu (Bergsteiner 2010, S. 29). Teória zážitkového učenia sa líši od kognitívnych a behaviorálnych teórií v tom, že kognitívne teórie zdôrazňujú úlohu duševných procesov, zatiaľ čo teórie správania ignorujú možnú úlohu subjektívnej skúsenosti v procese učenia.

Kolb (1984) definuje teóriu zážitkového učenia (Experiential Learning Theory) ako holistický adaptívny proces učenia, ktorý spája skúsenosti, vnímanie, poznávanie a správanie. Ide o multilineárny model rozvoja dospelých, ktorý je v súlade s tým, čo vieme o tom, ako sa ľudia učia, rastú a rozvíjajú. Teórii sa hovorí zážitkové učenie, aby sa zdôraznila ústredná rola, ktorú hrajú skúsenosti v procese učenia. Podľa Kolba (1984, S. 41) možno tento typ učenia definovať ako proces, pri ktorom sa vedomosti vytvárajú transformáciou skúseností. Vedomosti sú výsledkom kombinácií uchopenia a transformácie zážitku. Pojem zážitkový sa používa na odlíšenie teórie zážitkového učenia od kognitívnych teórií učenia, ktoré popierajú akúkoľvek rolu subjektívnych skúseností v procese učenia. Predchádzajúce výskumy ukázali, že štýly učenia sú ovplyvnené typom osobnosti, vzdelávacou špecializáciou, voľbou povolania, aktuálnou úlohou a úlohami v zamestnaní a kultúrnymi vplyvmi.

**Cyklus zážitkového učenia**

Kolb (1984) graficky zobrazuje proces učenia v cyklickom modeli obsahujúcom štyri rôzne štýly učenia odvodené z dvoch bipolárnych dimenzií: konkrétno-abstraktný a reflexne-aktívny. Model zážitkového učenia je cyklický proces zážitkov z učenia a aby sa efektívne učenie prejavilo, musí učiaci sa absolvovať celý cyklus. Štvorstupňový model zážitkového učenia teda predstavuje dva súvisiace režimy uchopenia zážitku - konkrétne skúsenosti a abstraktnú konceptualizáciu - a dva príbuzné spôsoby transformácie zážitku - reflexívne pozorovanie a aktívne experimentovanie. (Kolb & Kolb 2005, S. 194). Zážitkové učenie je proces budovania vedomostí, ktorý zahŕňa tvorivé napätie medzi štyrmi schopnosťami učenia sa. Učiaci sa si musí neustále vyberať, ktorý súbor učebných schopností použije v konkrétnej učebnej situácii. Tento proces je zobrazený ako idealizovaný učebný cyklus alebo špirála, v ktorej učiaci sa musí prejsť každou etapou - prežívaním, reflexiou, myslením a konaním. V rámci uchopovacej skúsenosti môže učiaca sa osoba vnímať nové informácie prostredníctvom prežívania konkrétnych, hmatateľných a pociťovaných situácií, spoliehaním sa na svoje zmysly a ponorením sa do konkrétnej reality. Alebo môže učiaci sa zažiť opačnú, abstraktnú koncepciu. Tento učebný štýl zahrňuje tendenciu vnímať alebo uchytiť nové informácie prostredníctvom symbolického znázornenia premýšľania, analýzy alebo systematického plánovania. Okamžité alebo konkrétne skúsenosti sú základom pre pozorovania a úvahy. Tieto úvahy sú asimilované do abstraktných konceptov, z ktorých možno vyvodiť nové dôsledky pre činnosť. Tieto dôsledky je možné aktívne testovať a slúžiť ako sprievodcovia pri vytváraní nových skúseností. V transformujúcej sa skúsenosti má osoba možnosť reflexívneho pozorovania ostatných, ktorí sa na zážitku podieľajú, a premýšľať o tom, čo sa deje, zatiaľ čo fáza aktívneho experimentovania uprednostňuje vstúpenie do danej situácie a začatie vecí. Je dôležité poznamenať, že učiaca sa osoba môže vstúpiť do modelu v ktorejkoľvek fáze (Kolb & Kolb 2005, S. 194; Healey & Jenkins 2000, S. 186 ff.).

**Schéma č. 1: Cyklus zážitkového učenia**



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Holman et al. (1997), S. 137/* Healey & Jenkins (2000), S. 187

Konkrétna skúsenosť - kde učiaci sa (študent) aktívne prežíva aktivitu (napr. lekcia v teréne alebo v laboratóriu)

Reflexné pozorovanie - tam, kde sa študent vedome odráža späť na túto skúsenosť

Abstraktná konceptualizácia - keď sa študentovi predkladá / alebo sa pokúša konceptualizovať teória alebo model toho, čo je (má byť) pozorované

Aktívne experimentovanie - kde sa študent snaží naplánovať, ako testovať model alebo teóriu alebo plánovať nadchádzajúcu skúsenosť (*Holman et al. 1997, S. 137;* Healey & Jenkins 2000, S. 187*)*

**Súčasné nástroje vzdelávania manažérov formou zážitkového učenia**

V rámci práce sme sa rozhodli predstaviť dve súčasné formy resp. nástroje zážitkového učenia - outdoor tréning (outdoor training) a aktívne učenie (action learning/active learning). Z dôvodu obmedzenia rozsahu práce sme vybrali len tieto dva nástroje, ktoré sa aj zväčša spájajú a sú aj najmä diskutované s témou zážitkového učenia.

Outdoor tréning je jedna z metód vzdelávania mimo pracoviska. Ide o vzdelávaciu praktiku využívajúcu pohybové aktivity v prírode. Je založená zážitku poznania a situácií a na zmyslových skúsenostiach, teda na zážitkovom učení. Outdoor tréning je zameraný na vývoj techník na zlepšenie integrácie, schopnosti osôb viesť ostatných a taktiež je zameraný na zdokonalení komunikácie a zvýšenie motivácie zúčastnených (del Val Núñez et al. 2018, S. 677). Podľa Svatoša a Lebedu (2005, S. 20-21) sa outdoorových kurzov pre firemné týmy zúčastňujú dospelí ľudia rôzneho veku, často manažéri stredných a vyšších úrovní i generálni riaditelia. Väčšinou už majú za sebou štúdium na vysokej škole, vstúpili do profesnej praxe, odviedli nejaký podiel práce a dosiahli istých výsledkov a postavenia. Týchto kurzov sa zväčša zúčastňujú z popudu zamestnávateľa a často im zasahujú aj do súkromného voľného času. Napriek tomu, sú však príležitosťou k vzdelávaniu a osobnému rozvoju “trochu zábavnou formou”. Pre samotný úspech takéhoto kurzu je však dôležitá motivácia účastníkov, pretože pri nulovej motivácii im ani vynikajúci program a najlepší lektor nič neprinesie.

V podnikovom prostredí sa spoločnosti čoraz viac obracajú k učeniu sa v akcií alebo inak k aktívnemu učeniu, ktoré umožňuje účastníkom využiť to, čo sa naučia, na riešenie prioritných problémov v rámci svojich spoločností za skutočných pracovných podmienok. Aktívne učenie je spoločenský proces na riešenie problémov, s ktorými sa manažéri čoraz viac stretávajú, pri ktorých im historické poznatky neposkytujú žiadne riešenie. Aktívne učenie je vo svojom jadre systematický proces, ktorý zvyšuje organizačné učenie účastníkov s cieľom pomôcť im efektívnejšie reagovať na zmeny (Lewis & Williams 1994, S. 10). Toto zistenie opisujü aj O’Neil & Marsick (2014, S. 203), podľa ktorých existuje hneď niekoľko dôvodov, prečo sa organizácia môže rozhodnúť použiť aktívne učenie na rozvoj vodcovských schopností a riadenia. Patrí sem uznanie, že aktívne učenie môže pomôcť organizácii udržať krok s rýchlo sa meniacim globálnym pracovným prostredím, túžbu organizácie kombinovať vývoj s produkciou hmatateľných výsledkov a uznanie, že ľudia sú motivovaní učiť sa, keď vidia význam medzi skúsenosťami z učenia a ich životom. Aktívne učenie je založené na základnom predpoklade, že neexistuje učenie bez konania a žiadne konanie bez učenia (Lewis & Williams 1994, S. 10).

### Výskumné metódy a dáta

Práca je písaná formou systematickej literárnej rešerše, na základe ktorej sú zodpovedané otázky týkajúce sa danej problematiky a posúdené poznatky rozličných autorov. Použitými zdrojmi sú prípadové štúdie a vedecké články, ktoré sú doplnené literárnymi zdrojmi pre lepšie pochopenie problematiky. Snažili sme sa vyhľadať čo najaktuálnejšie články a prípadové štúdie k danej téme. Keďže však teóriá zážitkového učenia je starším konceptom, ktorý sa vyvíjal najmä v 70. rokoch 20. storočia, kedy David A. Kolb pomáhal modernizovať túto teóriu, najviac výskumu vzniklo v tomto čase. Z tohto dôvodu je pri teoretických východiskách táto metóda opísaná zo základných zdrojov tohto vývoja. Okrem použitia základných prameňov k danej teórií už bol ďalej v práci pri výsledkoch kladený dôraz na aktuálnejšie články a prípadové štúdie.

Spomenuté zdroje pre vypracovanie seminárnej práce sme získali najmä pomocou webového vyhľadávacieho nástroja Google Scholar. V menšej miere sme využili taktiež Web of Science a Mendeley.

Nepodarilo sa nám nájsť konkrétne články, ktoré by sa venovali priamo našej téme - teda rozvoju a vzdelávaniu pracovníkov pomocou využitia teórie zážitkového učenia. Jednotlivé články a publikácie sa venujú využitiu teórie zážitkového učenia najmä v školskom a univerzitnom prostredí. Snažili sme sa preto objektívne integrovať témy, ktoré súviseli s naším cieľom aspoň okrajovo.

Pri vyhľadávaní relevantných zdrojov pre našu prácu sme využili kľúčové slová ako “experiential learning theory”, “experiential learning”, “management”, “manager”, “leader”, “training”, “outdoor training” “action learning” a iné, ktoré zapadali do kontextu práce. Potom sme si upresnili ďalšie kritéria vyhľadávania a k nájdeniu vhodných článkov a prípadových štúdií nám pomohlo preštudovanie si abstraktov. Po dostatočnej analýze dát sme začali s literárnou rešeršov.

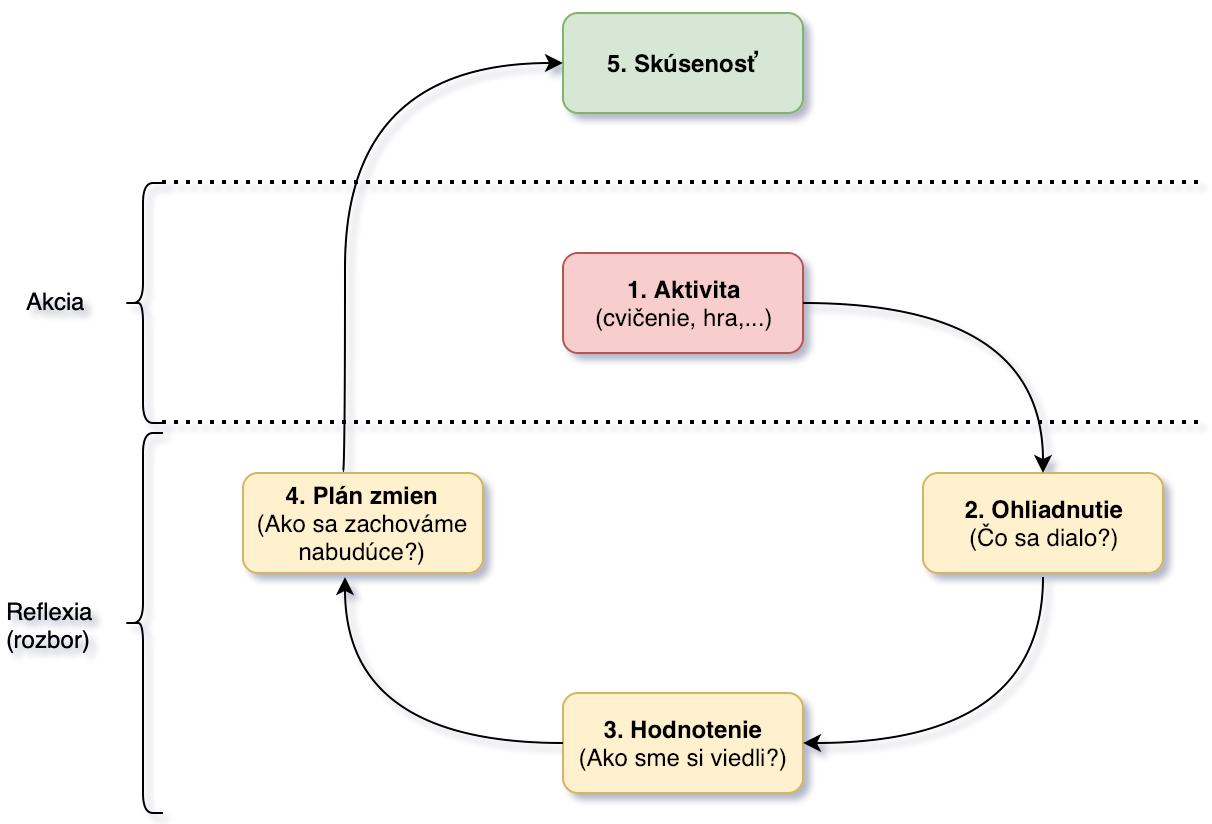
### Výsledky

Pre objektívne zhodnotenie využitia zážitkového učenia pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov a naplnenie cieľa tejto práce, sme sa rozhodli zamerať sa konkrétne na dva nástroje, ktoré hrajú pri zážitkovom učení dôležitú rolu a po preštudovaní vybraných vedeckých článkov sa javia ako kľúčové pre naplnenie cieľa práce. Tieto nástroje budú teraz detailnejšie zhodnotené a analyzované s určitým prepojením na Kolbov cyklus učenia sa zážitkom.

Pre podnikové sektory je niekedy ťažké ospravedlniť vysoké sumy finančných prostriedkov vynaložených na vzdelávanie a odbornú prípravu, pretože je zložité posúdiť prenos odbornej prípravy na pracovné miesto. Podľa Lewis & Williams (1994, S. 5-6) sa zážitkové prístupy javia ako efektívnejšie pri rozvoji zručností, ktoré zamestnávatelia vyhľadávajú, napríklad komunikačné schopnosti, schopnosť pracovať v tímoch a gramotnosť na pracovisku. Zážitkové modely sa v podnikaní uplatňujú čoraz viac ako kedykoľvek predtým, pretože zážitkové učenie legitimizuje získanie sebapoznania. Študenti (v našom prípade manažéri) majú teraz možnosť vidieť, spoznávať a skúmať svoje vlastné jedinečné situácie v praxi pri interakcii s ostatnými v práci (Lewis & Williams 1994, S.10).

Nástroje zážitkového učenia, ktoré sú v nájdených článkoch prevažne diskutované autormi v spojení so zážitkovým učením a ktoré sme sa aj my rozhodli do práce zakomponovať sú outdoor training a action learning. Samozrejme existuje viac nástrojov, ktoré sú využívané pri zážitkovom učení, no kvôli rozsahu práce sme sa však rozhodli v krátkosti spomenúť len tieto dva príklady. Z tohto dôvodu sú v nasledujúcej sekcii popísané dve najpopulárne formy zážitkového učenia - outdoorový tréning a aktívne učenie. Každá z týchto súčasných aplikácií vyžaduje, aby sa študenti zapojili do štyroch typov učenia, ktoré určil Kolb: (1) plne a otvorene sa zapojiť do nových skúseností; (2) uvažovať o týchto skúsenostiach a interpretovať ich z rôznych hľadísk; (3) vytvárať koncepty a nápady na logickú integráciu svojich pozorovaní; a (4) využívať svoje učenie a novo odvodené teórie na rozhodovanie, riešenie problémov a plnenie nových výziev (Lewis & Williams 1994, S.10).

**Schéma č. 2: Modifikovaný Kolbov cyklus učenia sa zážitkom**

**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa: SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy, Praha: Grada Publishing, 2005, S. 18*

**Outdoorový tréning**

Del Val Núñez et al. (2018, S. 676) predstavili výsleky aplkácie tejto metódy na vzorke 97 účastníkov (49 zamestnancov a 48 študentov magisterského a vysokoškolského štúdia). Pomocou dotazníkov o kompetenciách hodnotili účastníkov manažéri a tútori. Podľa del Val Núñez et al. (2018, S. 677) outdoorový tréning pozostáva zo zážitkového učenia, pretože účastníci žijú skúsenosťami a dostávajú spätnú väzbu o svojom správaní a vplyve na okolité prostredie. Outdoorový tréning ma podľa del Val Núñez et al. (2018) podporovať integráciu, tímovú prácu a súdržnosť skupín a podporovať motiváciu, profesionálnu konkurencieschopnosť a orientáciu na výsledky. Nástroj má pomôcť manažérom naučiť sa prekonať prekážky, ktorým môžu vo svojom bežnom prostredí plnom neistôt čeliť. Outdoorový tréning preto ponúka dynamický, zreteľný a inovatívny spôsob poskytovania školenia na rozvoj pracovníkov vo vyšších pozíciách so silnou schopnosťou inovácie a tvorivosti. Na druhej strane však nejde o lacnú formu zážitkového učenia z pohľadu podnikov.

Taktiež Meyer (2003, S. 352) spája využitie zážitkové učenia so značnými výhodami, najmä pri praktizovaný outdoorových tréningov, ktoré pomáhajú zvládnuť výzvu konania a uvažovania o tomto konaní. Podľa Meyera (2003, S.361) sa outdoorové tréningy stali užitočným prístupom k prekonaniu priepasti medzi teóriou riadenia a praxou. Avšak medzi najnáročnejšie prekážky zážitkového učenia patrí podľa Meyera schopnosť vidieť dôležitosť týchto aktivít z pohľadu školiacich sa pre dôležité organizačné princípy a s tým spojený prenos znalostí z daného školenia späť do organizačného nastavenia. Meyer (2003, S. 356-361) preto navrhol spôsob, akým zvýšiť hodnotu outdoorového zážitkového učenia v rámci organizačných tréningov a úsilií rozvoja prostredníctvom prístupu, ktorý poskytuje v praxi štyri oblasti organizačných skúseností - implementáciu, hodnotenie, víziu a strategizáciu - holistické povedomie ktorých je rozhodujúce pre individuálne učenie a organizačnú transformáciu. Pri implementácií sa členovia organizácie zúčastňujú zážitkových aktivít. Pri hodnotení sa koná reflexia týchto aktivít. Pri vízií je predstavená a vyjadrená lepšia organizačná budúcnosť. A nakoniec pri stratégií sa rozvíjajú plány na uskutočnenie týchto nových vízií.

**Aktívne učenie**

Druhým nástrojom, ktorému chceme venovať pozornosť z dôvodu zistenií prepojenia na zážitkové učenie je už spomínané action learning alebo inak aktívne učenie. O’Neil & Marsick (2014, S. 204) vo svojej štúdií vychádzajú zo zistenia, že aktívne učenie prebieha učením sa zo skúseností a učením sa prostredníctvom kritickej reflexie. Odborníci v odbore aktívneho alebo inak akčného učenia vidia Kolbov vzdelávací cyklus ako základ tohto učenia. Smart & Csapo (2007) vo svojom diele opisujú, že zážitkové učenie formou aktívneho učenia, interaktívneho učenie alebo učenia sa činnosťou/akciou vedie k pozitívnym výsledkom. Väčšina odborníkov súhlasí s tým, že keď sa študenti aktívne podieľajú na procese výučby, výučba sa optimalizuje. Akčné učenie má podľa Smart & Csapo (2007, S. 12) mnoho výhod. Účastníci nielen získajú sebapochopenie a zručnosti, ale aj odhalia skutočné dôvody, ktoré stoja v pozadí existujúcich problémov. Pretože sa organizácie, inštitúcie a podniky usilujú riadiť neustále zmeny, aktívne učenie by sa malo považovať za významný nástroj, ktorý má neobmedzený potenciál. Volz-Peacock et al. (2016) publikovali štúdiu, kde zhromaždili informácie zo 139 prípadových štúdií. Najvýznamnejšie závery vyvodené z preskúmania týchto 139 štúdií sú podľa Volz-Peacock et al. (2016, S. 329): 1) akčné učenie poskytuje bezpečné, sociálne a kolaboratívne prostredie pre rozvíjajúcich sa pracovníkov vo vedúcich pozíciách po celom svete vo verejnom a súkromnom sektore; 2) akčné učenie umožňuje účastníkom možnosť precvičiť si vodcovské schopnosti, získať okamžitú spätnú väzbu a ľahko preniesť zručnosti na pracovisko; a (3) akčné učenie sa ľahko implementuje a zameriava sa na učenie pri práci na prelomovom riešení problémov a rozvoji vodcovstva. Z ich štúdie vyplýva, že akčné učenie poskytuje výhodu integrácie učenia sa akciou pre podnik z dlhodobého hľadiska. Dôvodom je, že vedúci pracovníci pracujú pri akčnom učení na organizačných problémoch a zároveň sa učia riešiť tieto problémy, a tým si zároveň zlepšujú svoje vodcovské schopnosti. Organizácia alebo podnik tak ďalej profituje z riešenia dlhodobých problémov pomocou kreatívnych riešení vedúcich školiacich sa pracovníkov.

Kolb & Kolb (2005) sa v ich štúdií venujú zážitkovému učeniu vo vysokoškolskom vzdelávaní, avšak opísané poznatky možno aplikovať aj v sfére vzdelávania manažérov. Kolb & Kolb (2005, S. 207) zdôraznili, že rozvojové znalosti učiacich sa nie sú výsledkom len skúsenosti súvisiacej s témou učenia, ale taktiež súvisia s životným a pracovným priestorom učiaceho sa. Vo svojej štúdií tvrdia, že „nesprávne vzdelávacie“ učebné prostredie, kde sa študenti cítia odcudzení, osamotení a znehodnotení, je problematické aj pre tie najlepšie vzdelávacie inštitúcie. Preto je dôležité, aby sa organizácie školiace svojich budúcich manažérov zamerali aj na tento fakt, inak by aplikácia daného nástroja nemusela priniesť želané očakávania a pozitívne výsledky v podnikovom prostredí. Podstatným faktorom pri týchto formách zážitkového učenia sú tiež podľa Kolb & Kolb (2005, S. 208) prežívané emócie zúčastnených. Negatívne emócie ako strach a úzkosť môžu blokovať učenie a naopak pre učenie môžu byť nevyhnutné pozitívne pocity príťažlivosti a záujmu.

### Diskusia

Cieľom práce napísanej formou systematickej literárnej rešerše bolo zistiť využitie zážitkového učenia pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov, analyzovať jeho vhodnosť a formy v akej sa v podnikovom sektore využíva. Síce sa nájdené zdroje nevenovali konkrétne nami zvolenej téme, dokázali sme z článkov extrahovať pre našu tému týkajúce sa informácie a aplikovať ich v našej práci. Zistili sme, že zážitkové učenie má svoje uplatnenie respektíve je táto téma spätá najmä s vzdelávaním na školách. Zo zistení však vyplýva, že zážitkové učenie sa v rôznych formách využíva aj pri vzdelávaní manažérov - konkrétne nami opísané formy sú outdoorový tréning a aktívne učenie.

V rámci niekoľkých štúdií, ktoré sme analyzovali, bola viacerými autormi zdôraznená výhoda zážitkového učenia v jeho moderných formách pri vzdelávaní vedúcich pracovníkov. Veľkou výhodou je hlavne prekonávanie priepasti medzi teóriou a praxou. Predstavené formy zážitkového učenia však predpokladajú zapojenia študenta/vedúceho pracovníka do štyroch fáz učenia, ktoré boli znázornené v Kolbovom cykle zážitkového učenia: otvorené sa zapojenie do nových skúseností; uvažovanie o týchto skúsenostiach a interpretácia ich z rôznych hľadísk; vytváranie konceptov a nápadov na logickú integráciu svojich pozorovaní; a využívanie svojho učenia a novo odvodených teórií na rozhodovanie, riešenie problémov a plnenie nových výziev.

Pri outdoorovom tréningu účastníci dostávajú najmä spätnú väzbu o svojom správaní. Outdoorový tréning prináša výhody vo forme podpory integrácie, tímovej práce, motivácie a hlavne orientácie na výsledky. Nástroj má pomôcť manažérom naučiť sa prekonať prekážky, ktorým môžu vo svojom bežnom prostredí plnom neistôt čeliť. Outdoorový tréning preto podľa zistení ponúka inovatívny spôsob poskytovania školenia na rozvoj pracovníkov vo vyšších pozíciách so silnou schopnosťou inovácie a tvorivosti. Na čo však netreba zabúdať pri tejto forme je nutná schopnosť vidieť dôležitosť týchto aktivít z pohľadu školiacich sa pre dôležité organizačné princípy a s tým spojený prenos znalostí z daného školenia späť do organizačného nastavenia.

Pretože sa podniky snažia riadiť neustále zmeny, najmä aktívne učenie by sa malo považovať za významný nástroj, ktorý má neobmedzený potenciál uľahčiť zavádzanie týchto zmien. Pre účastníkov prináša výhody v podobe sebapochopenia a zručností, ale taktiež odhaľuje skutočné dôvody, ktoré stoja v pozadí existujúcich problémov. Má podstatné využitie pri rozvoji vedúcich pracovníkov, pretože si vďaka tomuto nástroju precvičujú zručnosti a dostávajú okamžitú spätnú väzbu, aby boli schopní vidieť okamžitý prínos nového správania pri tomto učení. Taktiež je vidieť že, vodcovské schopnosti, ktoré sa účastníci naučili prostredníctvom akčného učenia, sú prenosné na pracovisko, čo je veľkou výhodou oproti outdoorovému tréningu, pri ktorom to nie je samozrejmé. A podstatnou výhodou pre podnik je prospech z riešenia dlhotrvajúcich problémov pomocou kreatívnych riešení vedúcich pracovníkov.

Avšak podstatný problém alebo prekážku pri spomenutých formách zážitkového učenia môže predstavovať prostredie, v akom sa školiaci sa nachádzajú a taktiež ich “emocionálne” prostredie. Pretože negatívne emócie a pocity neistoty z prostredia môžu vytvoriť prekážku pri učení sa zo spomenutých foriem zážitkového učenia aj pri tých najlepších inštitúciách pre vzdelávanie respektíve v tomto prípade pri podnikoch ponúkajúcich výborné podmienky pre rozvoj svojich zamestnancov.

Akčné učenie a outdoorový tréning spájajú myslenie a činnosť s reflexiou. Aj keď reflexná prax ovplyvňuje profesionálny rast, zážitkové stratégie sú často nákladné (najmä outdoorový tréning), časovo náročné a zahŕňajú rôzne stupne osobného rizika. Keď sa učiaci zapájajú do nejednoznačných a zložitých učebných situácií, čelia protichodným hodnotám a rozdielom medzi teóriou a praxou. Potenciálne narušenia a neistota, aký postup je potrebné podniknúť, navyše často odrádzajú aj skúsených profesionálov od používania zážitkových metód. Viac ako kedykoľvek predtým je dôležité implementovať zážitkové vzory, ktoré povzbudia jednotlivcov k tomu, aby sa neustále učili, aby zo svojich skúseností vyťažili maximum a odovzdali učenie v kontexte spolupráce s danou organizáciou. Nestačí iba vyžadovať od školiacich sa, aby sa zapojili do skúseností. Skúsenosti, či už outdoorové alebo priamo z práce, musia byť spracované reflexiou a zhrnutím, aby sa maximalizovala ich hodnota.

Podľa toho, čo sme zistili, stále pretrváva potreba lepšieho výskumu problematiky zážitkového učenia. Väčšina publikovaných článkov o zážitkovom učení má len popisný charakter. Väčšina publikácií neponúka dôkazy o tom, či študenti tohto učenia skutočne naozaj získavajú cielené zručnosti. Účinné budú nástroje zážitkového učenia, iba ak majú jasné ciele, a to je zlepšenie kvalifikácie vedúcich pracovníkov a ich dôveryhodné hodnotenie. Spoločnosti budú ochotné investovať do drahých zážitkových vzdelávacích procesov, iba ak budú hodnoverne preukázané výsledky o ich zmysluplnom splnení vzdelávania.

### Záver

Cieľom tejto práce bolo zistiť v akej forme sa zážitkové učenie podieľa pri vzdelávaní a rozvoji vedúcich pracovníkov. Práca bola písaná formou systematickej literárnej rešerše, v ktorej sme sa pomocou odborných zdrojov a prípadových štúdii venovali zvolenej problematike. Teórii zážitkového učenia sa síce venuje množstvo publikácii a článkov, no zväčša je táto teória spájaná so vzdelávaním na školách. Preto bolo miestami náročné nájsť zdroje, ktoré by sa priamo týkali nami zvolenej témy. Táto teória je však skutočne využívaná aj pri vzdelávaní manažérov, a to vo forme outdoorového tréningu a aktívneho učenia.

Outdoorový tréning a aktívne učenie spájajú teóriu s praxou a zároveň poskytujú účastníkom spätnú väzbu. Vedúci pracovníci si precvičujú svoje schopnosti a sú schopní pomocou spätnej väzby vidieť prínos svojho správania. Veľmi dôležitá je však aj motivácia, ktorú ak účastníci nemajú, nemusí mať pre nich takéto školenie žiaden prínos.

Teória zážitkového učenia môže pozitívne ovplyvniť kariérny rast účastníkov. Takáto forma vzdelávania je ale častokrát časovo náročná pre školiacich sa a finančne môže byť náročná aj pre samotný podnik, ktorý sa rozhodne ju použiť pre vzdelávanie svojich vedúcich zamestnancov. Je teda vhodné aby podnik zvážil, či majú manažéri ochotu a náklonnosť absolvovať takúto formu vzdelávania, ktorá by bola prospešná ako aj pre vedúcich pracovníkov tak aj celkovo pre podnik.

### Literatúra

Bergsteiner, H., Avery, G. C., & Neumann, R. (2010). Kolb's experiential learning model: critique from a modelling perspective. *Studies in Continuing Education*, *32*(1), 29-46.

Coffield, F., Moseley, D., Hall, E., & Learning and Skills Research Centre (Great Britain)(LSRC). (2004). Learning styles and pedagogy in post-16 learning: a systematic and critical review.

Healey, M., & Jenkins, A. (2000). Kolb's experiential learning theory and its application in geography in higher education. *Journal of Geography*, *99*(5), 185-195.

Holman, D., Pavlica, K., & Thorpe, R. (1997). Rethinking Kolb's theory of experiential learning in management education: The contribution of social constructionism and activity theory. *Management Learning*, *28*(2), 135-148.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, *4*(2), 193-212.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. S. 41

Lewis, L. H., & Williams, C. J. (1994). Experiential learning: Past and present. New directions for adult and continuing education, 1994(62), 5-16.

Núñez, M. T. D. V., Romero, F. J. C., Sánchez, R. C., & Aránega, A. Y. (2018). Developing management skills through experiential learning: the effectiveness of outdoor training and mindfulness. *European Journal of International Management, 12*(5-6), 676-694.

O’Neil, J., & Marsick, V. J. (2014). Action learning coaching. *Advances in Developing Human Resources*, *16*(2), 202-221.

Smart, K. L., & Csapo, N. (2007). Learning by doing: Engaging students through learner-centered activities. *Business Communication Quarterly*, *70*(4), 451-457.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

Volz-Peacock, M., Carson, B., & Marquardt, M. (2016). Action learning and leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, *18*(3), 318-333.