**UČÍCÍ SE ORGANIZACE   
aneb jak nám evaluace pomůže se učit?**

Kulatý stůl pro organizace pracující s mládeží  
facilitátoři: Barbora Komberec Novosadová, Jan Hněvkovský a Jakub Vrobel

*Tento článek je stručnou sumarizací průběhu kulatého stolu, jehož se dne 9. 2. 2022 zúčastnili profesionální evaluátoři a zástupci předních českých organizací a institucí pracujících s mládeží.  
  
Kulatý stůl se konal online pod záštitou České evaluační společnosti.*

**Cílem kulatého stolu bylo seznámit účastníky s konceptem učící se organizace a dále pracovat s následujícími otázkami:**

* Co to je organizační učení a jaké znaky má učící se organizace?
* Co to znamená v praxi neziskové organizace?
* Jaké nástroje můžeme využít pro rozvoj učení se v našich organizacích?
* Jak můžeme využívat k učení se evaluaci?
* Jak nám efektivní učení pomůže k tomu, abychom měli větší dopad?

*1/ V úvodu proběhlo teoretické okénko ze strany facilitátorů – shrnuto níže:*

**Proč se vůbec učit?**

Z pohledu konceptu VUCA světa[[1]](#footnote-1) je učení se naprosto nezbytné pro to, abychom mohli uspět.

Znamená to také vytvoření prostoru, ve kterém organizace nastavuje tzv. *učící se smyčky* (*feedback loops*), které jsou dvou typů:

1. Úroveň 1: Děláme věci správně? Tedy: „Nakolik se nám daří naplňovat strategii naší organizace?“
2. Úroveň 2: Děláme vůbec správné věci? Tedy: „Nakolik je činnost naší organizace relevantní?

Pokud se zabýváme pouze 1. učící se smyčkou, řešíme třeba sice velmi komplexní problémy a tvoříme pro to do většího a většího detailu definovanou, stále přísnější metodiku a pravidla, nicméně netážeme se, zda naše činnost má vůbec smysl – naše konání se pak může stát činností pro činnost.

Oproti tomu posílení 2. smyčky znamená použití jen několika málo jednoduchých principů a konstantní zpětnou vazbu (podobně jako u složitých ekosystémů, např. v mraveništi).

**Co to vlastně je „dobře fungující organizace?“**

Je třeba ji nahlédnout nejen z technické, ale i vztahové stránky – ta je naprosto klíčová pro poskytování dobře fungujících služeb. Jsme zvyklí na použití nástrojů jako např. *logframe* a vůbec sledování výsledků, ale pohled na vztahy někdy chybí.

Co je tedy podstatné:

* dobře nastavené procesy;
* dobře fungující mezilidské vztahy – bez nich nejsou výsledky (tento pohled znamená zpochybnění linearity, vzetí v potaz lidské stránky).

***Učící se organizace******je taková, která vytváří, zachovává a předává své znalosti za účelem zefektivnění svého fungování.*** Evaluace a monitoring jsou jedním ze zdrojů, které k tomu potřebujeme.

Rozlišujeme přitom formativní (v průběhu procesu, poskytuje zpětnou vazbu, která nás formuje a pomáhá nám se zlepšovat + děláme věci správně?) a sumativní evaluaci (závěrečnou, čeho bylo dosaženo + děláme ty správné věci?). I sumativní evaluace by nám ale měla pomoci jako podklad k rozhodnutí, jak pokračovat dál.

Příklad dobré praxe je ten, že před rozhodnutím o plánech dál pro danou organizace předchází zhodnocení toho, co se událo + to tvoří základ pro teorii změny dané NNO (může sloužit i jako podklad pro donátora).

Zachovávání a předávání znalostí za účelem zefektivňování – společné složky (digitální či fyzické); často ale chybí využití těchto informací v praxi, využití dál (kvůli jiným, urgentnějším úkolům). Pokud se ale investuje čas a zdroje do toho, aby se s těmito podklady pracovalo, případně do práce s týmem (např. shadowing), taková investice se mnohonásobně vrátí zpět.

Prvky teorie změny lze ale uplatnit automaticky do fungování celé organizace – do celého ročního koloběhu.

**Jak nás může učení se bavit a stát se běžnou součástí naší práce?**

Ideální je začít něčím malým, dílčími nástroji, které nám současně i pomohou řešit každodenní situace a nenásilně se stanou běžnou součástí naší praxe.

**PŘÍKLADY:**

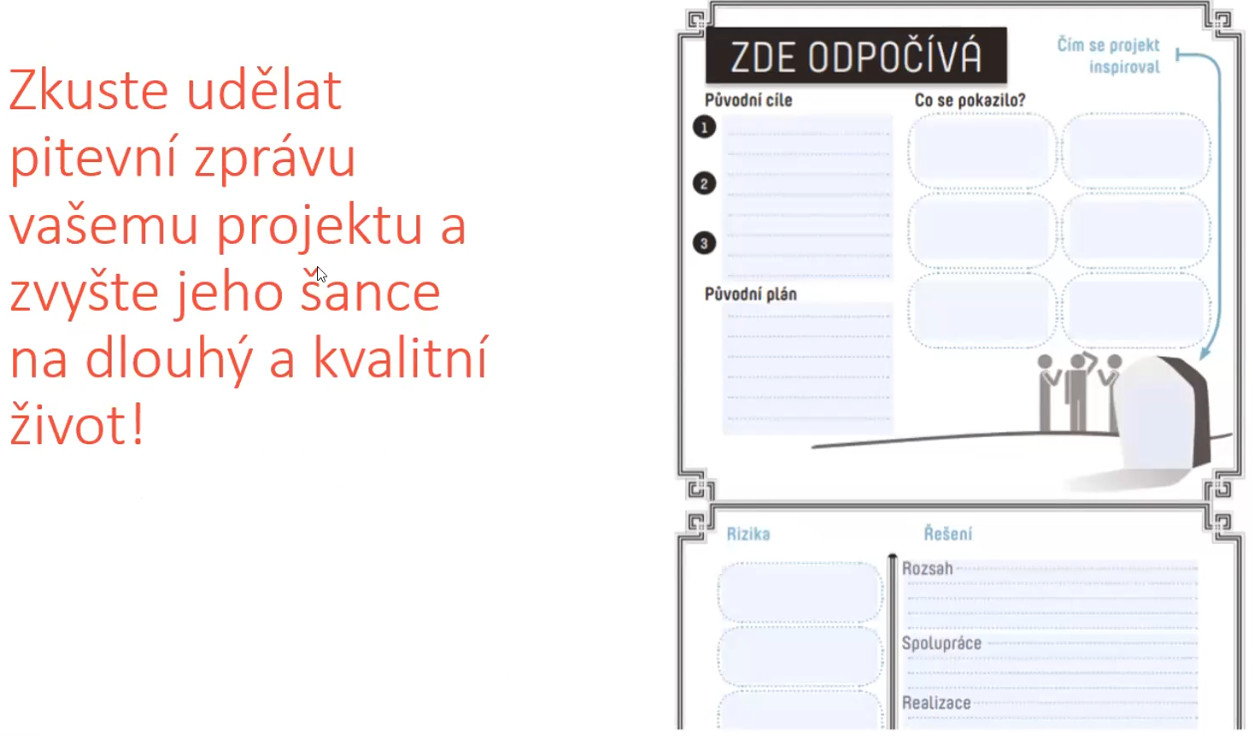
**COLLABORATE, LEARN AND ADAPT FRAMEWORK využívaný USAID**



Zdroj: Collaborate-Learn-Adapt Framework, USAID, přeložila Impact Academy, 2019

**PRE MORTEM**

„Předpitevní zpráva“ – nástroj, který pomůže odhalit rizika projektu ještě předtím, než se do něj pustíme; současně učí práci s chybou; jakmile dáme rizika dohromady, vyvstanou i různé evaluační otázky, které pak můžeme dál využít.

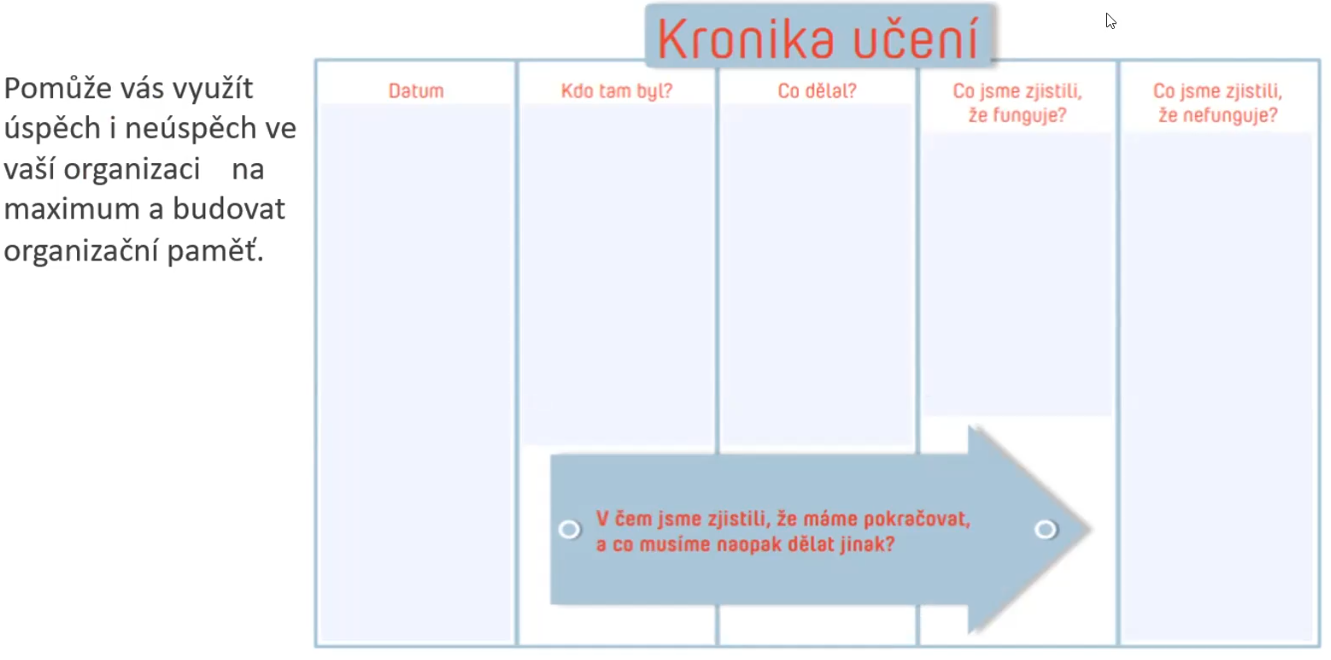


Zdroj: Pre Mortem, z anglického originálu od Alberta Foundation přeložila a adaptovala Impact Academy, dostupné z: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Pre-mortem\_Handout\_prazdny.pdf

**KRONIKA UČENÍ**

Tzv. „Learning Logs“; existuje víc typů. Tento nástroj postupně pomáhá využívat úspěch i neúspěch v organizaci na maximum a budovat její paměť.

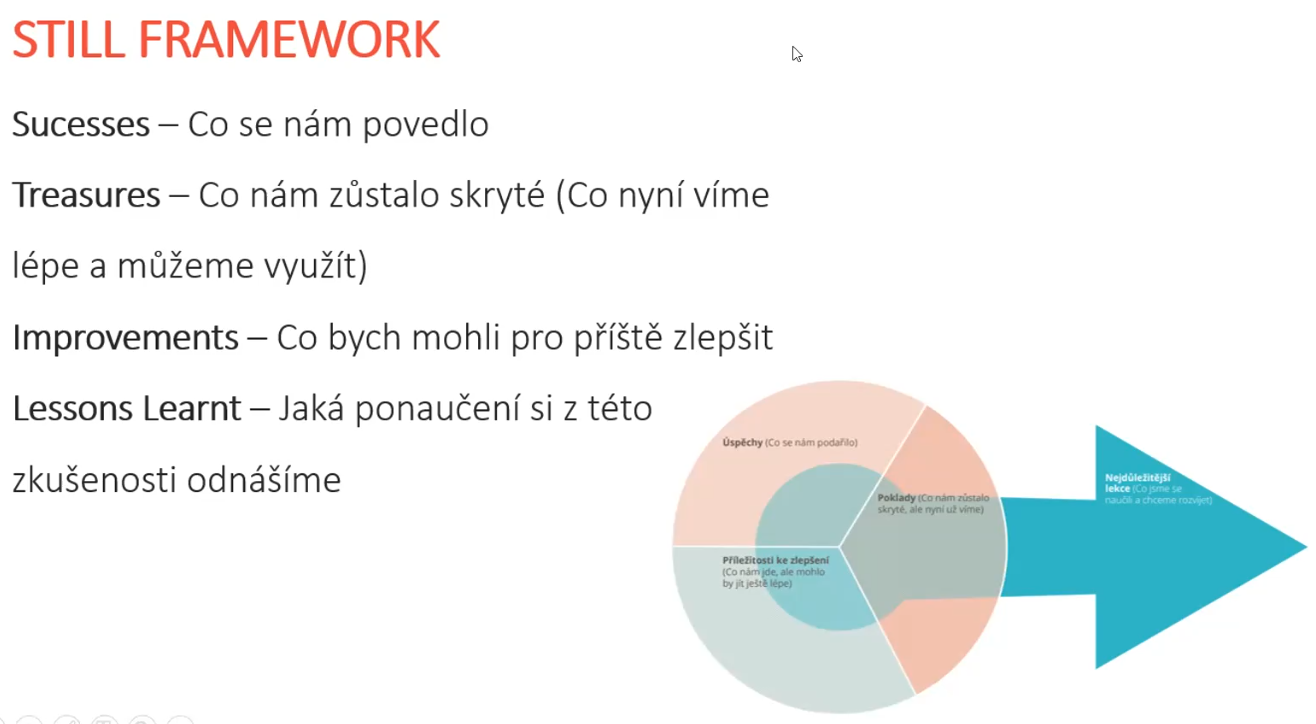
Dává také rámec pro to, jak o daném úspěchu či neúspěchu mluvit.



Zdroj: Kronika Učení, z anglického originálu přeložila a adaptovala Impact Academy, dostupné z: <https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Kronika-uceni_Handout_prazdny.pdf>

**STILL FRAMEWORK**

Nástroj, který pomůžeme jednotlivcům, týmu i organizaci reflektovat události, zamyslet se nad tím, jaké „lessons learnt“ přinášejí a také popsat změnu, která se díky událostem stala.



Autor: Barbora Komberec Novosadová, 2021

**Otázkou, kterou si můžeme položit úplně na začátek může být: „Jaké podmínky potřebujeme pro to, abychom se něco naučili?“**

*2/ Ve druhé části setkání proběhla facilitovaná diskuze ve dvou skupinách účastníků, jejíž osnovou byly otázky, které facilitátoři sesbírali od účastníků během prvního cvičení. Níže jsme sepsali souhrn podnětů, poznámek a komentářů vycházejících z práce ve skupinách a následné společné diskuze.*

**JAK ZAČÍT?**(Jak zapojit kolegy? Jaké podmínky potřebujeme, abychom vytvořili bezpečný prostor, potřebné nástroje? Jak najít čas?)

VÝCHODISKA

* Organizace (její lidé) má touhu stát se učící se organizací
* Opustit myšlenku, že evaluace je něco navíc
* Základ je říct, co chceme a co potřebujeme
* Zajistit podporu vedení, klíčové pracovníky napříč organizací + nejen jich, ale i dalších lidí v organizaci (participativní a nehierarchické přístupy)
* Připravit si plán, jak zapojit evaluaci a učení se do běžného fungování organizace
* Mluvit stejným jazykem – ukázat vedení, že proces učení přináší výsledky, které jsou pro ně důležité
* Vytvořit si dostupné nástroje a průběžně aktualizovat, co je důležité
* Pojmenovat, co to vlastně je, učící se organizace? (schopnost kontinuálně vyhodnocovat své kroky, učit se z nich; nesetrvávat v tom, co není funkční + umět si určit, co to je)
* Stanovit si cíl, ke kterému chceme směřovat
* Nepoužívat slovo „evaluace“ :-)

**JAK SI TO VYZKOUŠET?**

* Zažít si filosofii a metodiku *Art of Hosting* (či jiné participativní metody)
* Pravidelná zpětná vazba k přínosům (ne pouze peníze, ale třeba strávený čas) – v diáři, na schůzkách
* „Stáž“ do organizace, kde to funguje: prožít to i zážitkovou formou s elementem evaluace
* Vyzkoušet si metodu *developmental evaluation*: Co se nám podařilo a proč? Jaký je kontext? Co teď?

**JAK SE DO TOHO PUSTIT NAPLNO?**

* Nastavit funkční mechanismus pro institucionální paměť (např. mentoring)
* Uplatňovat zhodnocení hned po akci, například po schůzce s dobrovolníky; vytvořit pro to prostor
* Kontinuálně vyhodnocovat své kroky a učit se z nich
* Nesetrvávat v nefunkčních procesech
* Rozpoznat skutečný cíl
* Pojmenovávat si průběžně změnový mechanismus – „děláme změnu na základě toho a toho“ (zvědomovat učící se smyčky)
* Vložení elementu učení se do samotného návrhu nového projektu
* Jasně vymezit čas na vzdělávání – osobní i formální
* Zkusit využívat nějaký čas stejný nástroj, aby si na něj lidé přivykli
* Zapojit nástroje učení do běžné agendy
* Rámcovat záležitosti do pozitivna, zdůrazňovat to, co funguje (posilující zpětná vazba)
* Řízená vizualizace – jak by věci měly vypadat, kde všude by se měla principy učící se organizace projevit; zjistí se i, co je sdílené, jak se představy liší
* Klást vytrvale otázku „co by ti pomohlo, aby se daná věc zlepšila?“
* Pracovat na vnitřní motivaci, vytvářet přidané hodnoty

VÝZVA: JAK VYTVOŘIT ČAS NA UČENÍ SE A EVALUACI?

MOŽNÁ ŘEŠENÍ:

* Zapojit nástroje do běžné agendy
* Programově do každého setkání dát na závěr rychlou reflexi: zhodnotit co fungovalo, co nefungovalo + překlopit to do toho, co příště jinak + použít otázku „proč“, „co by pomohlo, aby“ – poskytne hlubší odpovědi; pro introvertnější kolegy může pomoci škálování
* Dát vyšší prioritu aktivitám vedoucím k učení se
* Je důležité zařídit, aby evaluace měla pro lidi přidanou hodnotu – ideálně bezprostředně (přináší pak vnitřní motivaci)

VÝZVA: JAK ZÍSKAT PODPORU KOLEGŮ A VEDENÍ?

MOŽNÁ ŘEŠENÍ:

* Již výš zmíněné – mluvit stejným jazykem (ukázat vedení, že proces učení přináší výsledky, které jsou pro ně důležité)
* Využít situace, kdy tento přístup pomůže „vytrhnout trn z paty“ a ukázat, jak to pomáhá
* Může začít jen jedno konkrétní oddělení/projekt – pak se snáz prosazuje jinde
* Nechat tým prožít dopad vlastních aktivit; vyzkoušet si různé dílčí nástroje a pokud budou úspěšné, poukázat na to a stavět na tom dál
* Využít jako pomůcku OECD – seznam kroků, jak zavádět principy učící se organizace do oblasti vzdělávání (viz níž ve zdrojích)

VÝZVA: JAK PODPOROVAT MECHANISMUS PRO INSTITUCIONÁLNÍ PAMĚŤ?

MOŽNÁ ŘEŠENÍ:

* Mentoring a stínování nových pracovníků
* Dát zaznamenávání toho, co je důležité, a proč to děláme, nějakou jednotnější strukturu
* Dělat věci jednoduše a snažit se procesy zefektivňovat
* Funkční platforma na vyhledávání dle určitých parametrů např. v závěrečných zprávách
* U organizací, které dělají velké eventy, většinou vzniká debrief s dokumentem, který popisuje, co bylo důležité (co se osvědčilo a co ne) – nutná je ale stručnost, aby výsledky lidé četli
* Pracovat s platformou, která nevyužívá e-mailů, ale lze tam veškerou komunikaci najít (to nejpodstatnější) – např. Podio

CO NEDĚLAT?

* Nesnažit se prorazit zeď hlavou 😊 (ale jít na věc chytře)

**ZDROJE:**

* ARGOTE, Linda. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge.* 2. vydání.Berlín: Springer Science & Business Media, 2012. 218 stran.
* KOOLS, M. and L. Stoll (2016), “What Makes a School a Learning Organisation?”, OECD Education Working Paper, No 137, OECD Publishing, Paris. <https://oecdedutoday.com/how-to-transform-schools-into-learning-organisations>.
* LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Překlad Viktor Jurek. 2. vydání. Praha: PeopleComm, 2020. 391 stran. ISBN 978-80-87917-68-8.
* PINK, Daniel H. *Pohon = Drive: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!.* Překlad Veronika Poláková. 2. vydání. Olomouc: ANAG, [2017], ©2017. 183 stran. ISBN 978-80-7554-104-8.
* SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Překlad Irena Grusová. Vydání 1. (reedice). Praha: Management Press, 2016. 439 stran. Knihovna světového managementu; sv. 20. ISBN 978-80-7261-428-8.
* Human Learning Systems – <https://www.humanlearning.systems>
* Systems Innovation – <https://www.systemsinnovation.io/hubs/london>
* <https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Kronika-uceni_Handout_prazdny.pdf>
* <https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Pre-mortem_Handout_prazdny.pdf>
* Více nástrojů a materiálů v knihovně Impact Academy: [www.knihovna.impactacademy.cz](http://www.knihovna.impactacademy.cz)

1. Akronym pro Volatility, tj, proměnlivost, velká rychlost změn; Uncertainity, tj. nejistota; Complexity, tj. složitost, komplexita a Ambiquity, tj. nejednoznačnost. Těmito termíny popsali a charakterizovali svět v roce 1987 dva američtí vědci v oblasti sociálních věd, ekonomie a řízení Warren Gamalei Bennis a Burt Manus. [↑](#footnote-ref-1)