

Skutečné pracovní prostředí nejsou jen problémy vytržené z kontextu jako ve škole - třeba začít přistupovat komplexně, improvizovat a zkoušet nové a nové postupy, používat instinkt.

- Škola poskytne odrazový můstek, úspěch ale přichází až s učením v praxi - někdo se ale z chyb, ale i dobrých věcí nedokáže poučit

### **3 principy efektivního rozvoje (Dalton):**

- Nejvíce naučí neobvykle těžké úkoly (těch se každý ze strachu vyhýbá, a proti je pak nezná)
- Těžké případy vyžadují využití různých způsobů a přístupů (manažeři často používají jen ty co znají a díky tomu úkol nedopadne tak dobře, a navíc se toho opět moc nenaučí)
- Více se naučíme, pokud se předem rozhodneme, co se chceme naučit a jaké postupy při řešení úkolu využijeme

Protipóly využívání stylů učení/postupů: aktivní x teoretický styl; reflektivní x pragmatický styl

### **Aktivní styl učení**

- Lidé otevření novým věcem, dokáží potlačit nejistotu z nevyzkoušených věcí, náročné situace vnímají jako výzvy, dají na intuici a pocity, sklon k riskování.
- Časté používání je známkou nedostatkem dovednosti systematizace práce, nedostatkem kritického pohledu a vyvozování skutečností
- Malé používání bývá známkou nízkého sebevědomí a strachu
- Přínosy: umí pracovat se svými pocity, chápou jejich vliv a umí se vcítit do pocitů ostatních, umí překonat své obavy a tím mají i více možností
- Nevýhody: mohou se pro někoho jevit jako nezralí či nezodpovědní, jelikož se bez váhání pouští do rizika. Neochota nebo neschopnost se učit z vlastních chyb.
- Rozvoj: 1) změna běžných návyků, jednání a myšlení - nemusí být spojeno s prací, stačí dělat změny v životě - ty posílí naše sebevědomí a sebejistotu 2) posílení fyzického a

psychického zdraví – sport a odpočinek zlepší náš stav a lépe pak budeme čelit překážkám 3) vybavení situací, které nebyly lehké, ale nakonec jsme se něco naučili a stálo to za to 4) oficiální/veřejné zapojení do aktivity, které jsme se vyhýbali.

## **Teoretický styl učení**

- Lidé zaměřeni spíše na logiku a vyvozování obecných závěrů, nové poznatky srovnávají s předchozími zkušenostmi. Často perfekcionista, kteří přijímají pouze (vědecky) ověřené poznatky a postupy. Averse k riziku. Předem se zajímají o důsledky a souvislosti.
- Časté používání je známkou nedostatku empatie, odvahy riskovat a spontánnosti.
- Nízká míra bývá způsobena nezájmem o komplikace přemýšlením či špatnými zkušenostmi s teoretickými předměty například ve škole
- Přínosy: podporuje rozvoj logického myšlení, obvykle dobrá představivost s schopnost vizualizovat řešení a důsledky. Dokáží odhalovat podstatu věcí a připravit se na nečekané problémy. Učí se z vlastních, ale i cizích chyb.
- Nevýhody: moc nerozumí emocím, mohou být považováni za kritiky nebo arogantní suchary, kteří ostatním jen kazí radost. Přeceňování logiky zabraňuje učení s lidmi odlišného myšlení, oddalování od reality a zpomalování reakcí.
- Rozvoj: 1) četba a studium náročných textů, luštění hádanek a hlavolamů, hry založené na analytickém myšlení (šachy), plánování různých teambuildingů a kritické vyhodnocování jejich výsledků a lessons learned 2) rozvoj argumentačních dovedností 3) řešení zajímavých problémů – prezentace, obhajoba a návrh řešení 4) srovnávání aktuálních situací s předešlými a vzájemným rozbořením pomocí otázek 5) tvorba plánů a postupů u náročných úkolů 6) deník se zahrnutým vyhodnocením výsledků úkolů a rozvoje dovedností

## **Reflektivní styl učení**

- Pozorování okolí a sbírání poznatků z nejrůznějších zdrojů -> následné vyvozování ponaučení pro vlastní život. Pokud potřebují poradit, jdou za někým, kdo si podobnou situaci prožil. Májí rádi přehled nad situací, jistotu a jsou výborní posluchači. Nemájí rádi časový nátlak, vše si radši dvakrát zkontrolují.
- Časté používání vede k nedostatku vlastních pokusů a vlastních zkušeností
- Nedostatek pramenů z úspěchanosti, zaměření pouze na krátkodobé cíle, zjednodušování problémů

- Přínosy: velká schopnost se učit z chování jiných a vynikající pozorovací schopnosti, kterým nic neunikne. Bývají oblíbení, tolerantní, skvělí posluchači. Opatrné jednání, schopnost se přizpůsobit, úspěšní v kariéře.
- Nevýhody: opatrnost, alibističnost, důležitá rozhodnutí odkládají nebo delegují, často se radí => mohou vypadat neschopně a nesamostatně.
- Rozvoj: 1) rozvoj pozorovacích dovedností a vnímání – soustředění na více úhlů, které jsme dříve přehlíželi 2) zájem a aktivní naslouchání druhých – příprava otázek a ověření správného pochopení 3) zvyšování trpělivosti – stanovení dlouhodobého cíle v osobním nebo pracovním životě 4) kontrola a zvyšování kvality vlastních činností – opakované kontroly, požádání o zpětnou vazbu 5) kontaktování lidí, kteří nám mohou poskytnout rady

### **Pragmatický styl učení**

- Využívání praktických zkušeností a poznatků, neustálé hledání, jak si usnadnit práci a zdokonalit procesy. Ocení vše, co funguje a ignorují zbytečné nebo neúčinné. Experimentují, shromažďují informace, jednají bez váhání. Věří, že opakovaným zkoušením nakonec dojdou ke správnému výsledku.
- Přehnané využívání vede k absenci důkladné analýzy problému, nedostatečnému pohledu z více stran, málo naslouchání a objevování již objeveného.
- Nedostatek je způsoben například nerozhodností, příliš širokým pohledem nebo nedostatkem příležitostí k učení praktických dovedností.
- Přínosy: rychlá orientace, nesbírají příliš podkladů – nemají tak problém s kratším časem, dokáží se rychle rozhodovat, smysl pro inovace, respektování že si se vším poradí
- Nevýhody: rozhodování bez kvalitních podkladů může často vést k horšímu výsledku, dají na instinkt a předchozí zkušenosti, neanalyzují předchozí rozhodnutí => opakované stejné chyby, mohou působit bezohledně a netrpělivě
- Rozvoj: 1) Manuální činnosti, které vedou ke zvýšení praktičnosti člověka (práce s nástroji, opravy věcí, pěstování) 2) spoléhání na sebe (nejprve zkusím sám než se někoho zeptám) 3) učení jiných praktickým dovednostem 3) každý den udělat alespoň 1 praktickou věc (něco zařídit a podobně) 4) vzít úkol v krátkém termínu 5)

### **Preferovaný styl učení**

- Většinou jen jeden nebo dva, ostatní manažer často podceňuje či přímo odmítá =>

nejedná se tak o verzatilní přístup => méně efektivní.

- Je třeba dbát na rovnováhu emoce x logika a pozorování x praktické zkoumání
- Důležité zvládnout negativní pocity spojený s něčím novým - pomůže aktivní styl učení (bere nové věci jako něco zajímavého a jako výzvu u které se předvede, potenciální zisky ukazují, že máme co ztratit, když to vzdáme. Teoretická styl nám pomůže si rozmyslet dílčí kroky postupného učení dovedností, díky reflektivnímu se poradíme s někým zkušeným a pragmatický nám pomůže stanovit si odměnu za splnění => motivace a chuť se učit.
- Rozvojem 1 stylu učení se zároveň učíme používat jeho protipól méně (omezení přehnané míry)
- Pro efektivní rozvoj je třeba cílevědomý, systematický a kontrolovaný plán.