

Tia Mavrič in Eva Boštjančič

RABA HUMORJA PRI E-IZOBRAŽEVANJU

»Organizacije, ki bodo želele uporabiti to metodo, se bodo srečale predvsem z izzivom, kako uporabljati humor in kakšen humor izbrati, da bo dosegel ciljno populacijo. Humor se namreč spreminja iz generacije v generacijo, zato bo za organizacije, ki imajo raznolike time, izbira humorja zahtevna naloga. Ključna je torej personalizacija programov in individualnih poti vsakega izobraževanja posebej.«

Cilj organizacije, ki vpelje program e-izobraževanja, je, da so zaposleni vanj aktivno vključeni, ohranjajo zanimanje in motivacijo, se naučijo novih znanj ter jih v praksi tudi uporabijo. Humor je ena od tehnik, kako približati vsebine zaposlenim ter pri tem ohranjati njihovo pozornost in motivacijo. To je danes velik izziv, ko organizacije za pozornost zaposlenih tekmujejo z različnimi aplikacijami, spletnimi stranmi in širokim naborom izobraževalnih vsebin.

E-izobraževanje je z vsemi možnostmi in prilagoditvami trenutno zelo učinkovita in v praksi razširjena metoda za razvoj zaposlenih, ki omogoča tudi, da v izobraževanje na enostaven način vključimo humor. Zakaj pa bi sploh vključili humor? Če dobro pomislimo, nam je vsem znano, da si dolgočasnih dni ne zapomnimo najbolje, čim pa se v našem dnevu zgodi nekaj, kar nam čustveno obarva dan, dneva ne bomo kar tako pozabili. Lahko je to zelo stresna situacija, sporočilo z zelo dobro novico, prvi zmenek ali pa nepričakovan trenutek, zaradi katerega smo se iz srca nasmejali. Na naš spomin namreč vplivajo nevrotransmiterji in ker zaposlenih verjetno ne želite postaviti v zelo stresno situacijo, je smeh ena od boljših rešitev, kako aktivirati nevrotransmiterje, ki

vplivajo na pomnjenje in učenje (Romero, 2016). Ko se smejimo, naše telo kortizol (stresni hormon) zamenja z dopaminom, oksitocinom in endorfini. Dopamin pozitivno vpliva na učenje, motivacijo in pozornost, oksitocin vpliva na empatijo in ustvarja občutek povezanosti, endorfin pa med drugim tudi zmanjšuje občutek tesnobe, izboljša razpoloženje in daje občutek varnosti. Že trenutek smeha tako zaposlenim omogoča bolj jasno razmišljanje, izboljša ustvarjalno mišljenje in pomnjenje ter povezuje tim (Berezin in Liss, 2021). Vloga humorja na delovnem mestu kot tudi specifično v izobraževanju je jasna, povzamemo pa jo lahko z oksimoronom: »*Humor v organizacijah je resna stvar*«.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je humor definiran kot sposobnost za duhovito, šaljivo prikazovanje česa. Včasih je bil humor nasploh družbeno nezaželen, označili so ga kot »odstopanje od družbenih norm«, pomenil pa je čudnost in ekscentričnost ter bil pripisan nenavadnim osebam (Wickberg, 1988, v Počivalšek, 2015). V 20. stoletju pa je beseda humor postala nadpomenka za vse stvari, povezane s smehom. Danes pa humor ni le sprejemljiv, ampak aktivno spodbujan v vseh družbenih okoljih (Počivalšek, 2015).

Humor v kontekstu delovnega okolja je raziskoval že Bradney (Thomas in Al-Maskati, 1997) leta 1952, ko je opazoval razlike v rabi humorja med zaposlenimi v različnih trgovinah in ugotovil, da humor lahko služi kot sredstvo, s katerim zaposleni razbijejo rutino in ublažijo resnost težav na delovnem mestu. Poznejše raziskave so se osredotočale na rabo humorja v organizacijah kot enega od uspešnih načinov socialno sprejemljivega soočanja z nadrejenimi (Taylor in Bain, 2003). V zadnjem desetletju pa se raziskovalci predvsem osredotočajo na pomen rabe humorja na delovnem mestu, z namenom doseganja različnih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev organizacije, zmanjševanja stresa, ustvarjanja pozitivnega okolja in tudi v procesu organizacijskega uglaševanja.

Pedagoški delavci pri izobraževanju elemente humorja uporabljajo že dlje časa, saj so raziskovalci ugotovili, da z vključitvijo humorja v izobraževanje izboljšamo vzdušje, ustvarimo pozitivno učno okolje,

spodbujamo interakcijo in zmanjšujemo pritisk na učence (Conkell idr., 1999). Zaradi uspešnega vključevanja humorja v pedagoške ustanove se je humor kot metoda poučevanja razširil tudi v poučevanje odraslih in pozneje v delovne organizacije.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Humor ima v organizacijskem kontekstu pet različnih funkcij (Kahn, 1989): spoprijemanje s stresnimi situacijami, komuniciranje, izražanje sovražnosti, pogled na situacijo z druge perspektive in soustvarjanje skupinske identitete. Na splošno humor omogoča posameznikom, da **spreminjajo psihološko distanco**. Ko se skupina sreča z zunanjo grožnjo, se s pomočjo humorja člani skupine zblížajo, sočasno pa se skupaj oddaljijo od zaznane grožnje. Izvirnost humorja pa zaposlenim v organizaciji omogoča, da se na različne načine spopadajo z dvoumnostjo, nepredvidljivimi situacijami in stresom.

Užitek in zabava imata pomembno vlogo v učenju odraslih; ko opisujejo svoje **učne izkušnje**, namreč pogosto govorijo o novih, zanimivih stvareh, ki so se jih naučili, in o tem, ali so pri učenju uživali (Lightfoot in Brady, 2005). Zaradi takšnih ugotovitev avtorji priporočajo, da se pri izobraževanju zaposlenih nameni pozornost tudi ustvarjanju zabavnih in zanimivih vsebin (Bowman in Kearns, 2007; Davis, 2001). V eni od raziskav je npr. več kot polovica udeležencev trdila, da je zabava vplivala na njihovo učenje (Lucardie, 2014). Če so se zabavali in ob učenju uživali, so vzdrževali pozornost in se niso dolgočasili. Udeleženci so poročali tudi o tem, da raje poskusijo nove stvari, če so le-te zabavne ali pa razložene/predane na zabaven in zanimiv način. Poleg tega so udeleženci dejali, da so se lažje zbrali, si stvari bolj zapomnili in bili za učenje bolj motivirani.

Vendar pa je dobro, da se v programih izobraževanja zaposlenih humor uporablja **strateško**, saj lahko služi kot »varovalka« ob spopadanju s stresnimi situacijami, omogoča razbremenitev, zmanjšuje dolgočasje in anksioznost ter spodbuja pozitivne spremembe (Thomas in Al-Maskati, 1997). Pomaga tudi pri oblikovanju skupinske identitete, kar pozitivno vpliva na medosebne odnose. Humor pripomore k ustvarjanju sproščenega vzdušja, pomaga pri pridobivanju in ohranjanju

pozornosti, izboljšša pomnjenje, spodbuja konstruktiven odnos do napak ter ustvarjalnost in kritično mišljenje (Azizinezhad in Hashemi, 2011). Za učinkovito e-izobraževanje naj tako gradivo poleg praktičnih primerov vsebuje tudi humor (Geder, 2001).

Učinke rabe humorja pri izobraževanju lahko razvrstimo v tri kategorije – psihološke koristi za zaposlene, družbene koristi (za organizacije) in kognitivne koristi (tabela 1). Povzeli smo jih po Lei idr. (2010) ter prilagodili za kontekst izobraževanja zaposlenih.

Tabela 1. *Učinki rabe humorja pri izobraževanju*

Psihološke koristi humorja za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšuje duševno in fizično zdravje • Sprošča endorfine (lajšanje bolečine) • Ublaži napetost in strah • Blaži tesnobo in depresijo • Izboljšuje samopodobo in počutje • Dviguje samozavest • Zmanjšuje izgorelost
Družbene koristi humorja za organizacijo	<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarja pozitivno učno klimo • Spodbuja komunikacijo (t. i. ledolomilec) • Zmanjšuje strah in napetost • Spodbuja zaupanje • Izboljšuje moralo in zadovoljstvo zaposlenih • Povečuje skupinsko povezanost
Kognitivne (izobraževalne) koristi humorja	<ul style="list-style-type: none"> • Povečuje motivacijo in zavzetost • Izboljša pozornost in pomnjenje • Pomaga pri reševanju problemov • Spodbuja ustvarjalnost in kritično mišljenje • Spodbuja prevzemanje tveganja • Izboljšuje samopodobo zaposlenih • Izboljšuje odnos zaposlenih do dolgočasnih tem

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Humor v e-izobraževanju uporabimo, ko želimo ustvariti pozitivno učno okolje, za izboljšanje pozornosti in zanimanja zaposlenih ter ko želimo povečati učno zavzetost zaposlenih. Poleg tega z rabo humorja na delovnem mestu izboljšamo pomnjenje, zmanjšujemo izgorelost, zvišamo skupinsko povezanost, delovno zadovoljstvo in produktivnost ter zmanjšujemo stres (Henderson, 2015).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Udeleženci so vsi zaposleni, ki so zaradi lastnih želja ali pričakovanj organizacije vključeni v program e-izobraževanja. Pomembno pa je dodati, da morajo imeti vsi zaposleni ustrezno opremo za dostop do e-izobraževanja (npr. računalnik z dostopom do interneta), vsaj osnovno računalniško znanje in da je humor v e-izobraževanju ustrezno prilagojen udeležencem izobraževanja.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Analiza ciljne populacije in kulture v organizaciji: Pred izbiro metode je treba analizirati ciljno populacijo (zaposlene), saj gre lahko za posameznike z različnimi izkušnjami (tako profesionalnimi kot osebnimi), preferencami in predvsem z različnim smislom za humor. Pred začetkom si odgovorite na naslednja vprašanja: Ali kultura in klima v podjetju podpirata učenje in rabo humorja? Ali na delovnem mestu uporabljate humor, je zaželen? Ali imate raznolik tim, z zelo različnimi okusi in željami? Pogovorite se z zaposlenimi o tem, kakšen humor jim je všeč in česa ne marajo. Razmislite tudi, ali so v vašem timu posamezniki, za katere določena vrsta humorja ne bi bila primerna. Na podlagi zbranih informacij se odločite o ustreznosti metode (Pappas, 2021b).

Razmislek o zavzetosti in vključenosti zaposlenih: Zavzetost zaposlenih naj bo vaš glavni cilj pri vpeljavi programa e-izobraževanja. Zaposleni se ne bodo nič naučili, če pri tem ne bodo zavzeti in vključeni. Razmislite,

kaj motivira vaše zaposlene, kako so se v preteklosti odzvali na humor in kakšna so njihova stališča do izobraževanja. E-izobraževanje naj bo zastavljeno tako, da bo zanimivo, zabavno in relevantno. Če boste pri tem uspešni, bodo zaposleni z zadovoljstvom sodelovali.

Kako doseči vključenost in zavzetost zaposlenih?

- **Izberite ustrezne teme:** Izbira relevantnih in koristnih tem ima velik vpliv na potek vpeljave e-izobraževanja in na samo zadrževanje zaposlenih v programu. Vključite lahko teme, ki pokrivajo trde veščine (npr. uporaba novih programov/orodij) in teme, ki pokrivajo mehke veščine (npr. vodenje, sodelovanje, kreativnost). Obe skupini veščin sta pomembni, izbira pa je odvisna ne le od potreb organizacije, ampak tudi od potreb in želja zaposlenih. Pri tem ne podcenjujte vrednosti mehkih veščin in vpliva tovrstnih vsebin na uspešnost tima.
- **Izberite ustrezne tipe vsebin:** Razmislite, kakšen tip vsebine bo za vašo organizacijo ali specifičen tim najbolj ustrezen. Možnosti je veliko (npr. članki, blogi, infografike, videoposnetki), predlagamo pa, da v program e-izobraževanja vključite videoposnetke, saj lahko na tak način temo predstavite na zabaven ter predvsem kratek in jedrnat način.
- **Naj bo enostavno:** Razmislite, na kakšne načine bi zaposlenim olajšali vključitev v program e-izobraževanja. Ne pozabite, da morajo imeti zaposleni ob svojih delovnih nalogah tudi dovolj časa za dodatno učenje, za uspešen zaključek izobraževanja pa naj bodo ustrezno nagrajeni.

Načrtovanje enostavnega dostopa do vsebin: Zaposleni morajo do programa dostopati na enostaven način, program pa naj bo zasnovan tako, da lahko vi in zaposleni sledite napredku. Bolj kot bo program prilagojen posamezniku, boljši bodo rezultati. E-izobraževanje omogoča, da je učenje nenehno, enostavno in dostopno vsem, ne glede na kraj opravljanja dela (Video Arts, 2021). Najlažje je, tako za organizacijo kot za zaposlenega, da izberete eno od možnih platform e-izobraževanja:

- LMS (angl. *Learning Management System*): LMS je sistem, s katerim zaposleni dobijo izkušnjo »od zgoraj navzdol«. Posamezne module upravlja skrbnik (administrator), ki lahko ustvarja jasne, neposredne učne poti. Zaposleni se vpišejo v sistem, dostopajo do vsebin in sledijo svojemu napredku.
- LXP (angl. *Learning Experience Platform*): LXP se od LMS razlikuje predvsem po tem, da opolnomoči zaposlenega. Platforma LXP omogoča zaposlenim, da soustvarjajo svojo učno pot in si ustvarijo lasten seznam tečajev iz širokega nabora vsebin. Poleg tega je LXP bolj enostaven za uporabo in omogoča zaposlenim več aktivnega vključevanja (komentiranje vsebin, dodajanje vsebin, deljenje mnenj in nasvetov z ostalimi). Nekatere platforme LXP imajo tudi možnost igrifikacije – zbiranje nagrad, časovna omejitve, prikaz lestvice rezultatov ipd. (glej tudi poglavji Igrifikacija pri razvoju zaposlenih in Igrifikacija pri izobraževanju zaposlenih).

Med platformama LMS in LXP obstajajo tehnične razlike, a največja razlika je predvsem v strategiji. Če uporabljate LXP z manj strukture za zaposlenega (soustvarjanje učne poti), lahko s tem ustvarite boljšo učno izkušnjo za zaposlenega, kot če bi uporabili LMS z omejenim naborom vsebin ali z manj možnostmi soustvarjanja in igrifikacije.

Priprava ali izbira vsebin: še pomembnejša od izbire platforme je vsebina e-izobraževanja. Četudi boste omogočili veliko sodelovanja in učno pot prilagodili posameznemu zaposlenemu, bodo ti prenehali z učenjem, če bo vaša vsebina dolgočasna, neuporabna in njim nepomembna. Večina platform za e-izobraževanje že vsebuje vsebine, kar ni nujno slabo, saj so te vsebine široko uporabne. Pomembno pa je, da med temi izberete prave vsebine in redno dodajate nove (Video Arts, 2021). To lahko naredite na tri načine:

- **Ustvarite jih sami:** Posnamete lahko spletne seminarje (webinarje) in tečaje ali pripravite vsebine na kakršenkoli drug način (npr. članki). Posnetke lahko uredite in montirate precej enostavno, če imate osnovno znanje obdelave posnetkov in grafičnega oblikovanja ter jih urejene naložite v knjižnico e-vsebin. Imejte pa v mislih, da je težko redno ustvarjati vsebine, saj na dolgi rok to vzame veliko

časa, truda in navsezadnje tudi denarja (oprema, statisti/igralci, ure zaposlenih ...). Najtežje pri vsem pa je ustvarjanje vsebine s humorjem. Ta, ki ustvarja vsebine, ima lahko specifičen smisel za humor, ki ni ustrezen za organizacijo, morda se ne spozna na različne vrste humorja ali pa ne pozna/ne razume humorja mlajših generacij. Ideje iščite raje v timu (»več glav več ve«), glede vrste humorja pa se pogovorite z zaposlenimi.

- **Kupite že pripravljene vsebine:** Na trgu je veliko ponudnikov vsebin e-izobraževanja. Če vsebine kupite, s tem prihranite veliko časa, dobili pa boste kakovostno in dobro premišljeno vsebino, ki so jo ustvarili strokovnjaki. Na voljo je veliko ponudnikov, zato je pomembno, da izberete pravega za vašo organizacijo – najbolj znan ponudnik na trgu ni nujno najbolj ustrezen za vašo organizacijo. Temeljito raziščite možnosti in izberite ponudnika, ki ima nabor vsebin, ki se ujema z vašimi željami in cilji, ter prikazuje vsebine na način, ki bi ustrezal vašim zaposlenim.
- **Naročite vsebine po meri:** Če želite visokokakovostno vsebino, ki obravnava določene teme na način, ki je edinstven za vašo blagovno znamko, vam jo lahko zagotovi produkcijski studio. V sodelovanju s strokovnjaki za učenje lahko razvijete poljubno število prilagojenih e-vsebin.

Grajenje strukture e-izobraževanja in kulture učenja: Skrivnost ustvarjanja resnično zanimivega programa učenja in razvoja je v tem, da ustvarite kulturo učenja v celotni organizaciji. **Kultura učenja** brez težav vključuje učenje v vsakdanje življenje. Učenju daje prednost in ga spodbuja, tako da je vključevanje zaposlenih v programe e-izobraževanja pričakovano in nagrajeno. Temelj kulture učenja je odnos, ki ga imajo do učenja vodje delovnih organizacij in zaposleni. Cilj je ustvariti sistem, v katerem je učenje cenjeno in se z njim proaktivno ukvarjamo. To bo koristilo ne le razvoju posameznikov, ampak tudi razvoju organizacije kot celote (Video Arts, 2021). Kako ustvariti kulturo učenja?

1. **Zagotovite čas za učenje:** Če en dan na mesec ali nekaj ur na teden zaposlenim omogočite učenje (seveda v času delovnika), jim s tem pokažete, da je učenje v organizaciji vrednota. Zavedanje, da

je učenje v organizaciji visoko na lestvici prioritet, spodbudi zaposlene, da z učenjem začnejo in v njem vztrajajo. Če pa bo vsebina kakovostna in privlačna, si bodo zaposleni tudi vzeli čas, da se seznanijo z novimi vsebinami.

2. **Nagradite uspeh:** S pohvalami, namenjenimi ljudem, ki zaključijo tečaje, ustvarite družbene spodbude za sodelovanje in izboljšate učinkovitost svojega programa. To lahko storite osebno ali z uporabo lestvic in drugih sistemov nagrajevanja, vključenih v program LXP.
3. **Strukturirane poti:** Čeprav je pomembno, da lahko uporabniki ustvarjajo svojo učno pot, morate zagotoviti tudi strukturirane poti, ki zagotavljajo učenje veščin, pomembnih za določena delovna mesta. To pomaga ustvariti cilje in zagotavlja jasne izhodiščne točke za zaposlene, ki z učenjem šele začnajo, ali pomaga tistim s slabšimi metaspoznavnimi sposobnostmi, ki težje načrtujejo in usmerjajo svoje izobraževanje.

Analiza in prilagoditve programa e-izobraževanja: Učenje in razvoj zaposlenih sta procesa, ki se ne končata in se stalno izpopolnjujeta. To velja tako za zaposlene, ki se učijo in izpopolnjujejo skozi vse življenje, kot za program e-izobraževanja. Za uspeh je treba spremljati rezultate ter program po potrebi prilagajati in izpopolnjevati. Pri tem je treba izbrati prave kazalnike uspeha. Glavni kazalnik uspeha naj bo stopnja vključenosti in zavzetosti zaposlenih, ki jo lahko izračunate na podlagi:

- skupnega števila uporabnikov programa e-izobraževanja;
- deleža zaposlenih, ki so zaključili:
 - posamezni tečaj/modul,
 - celoten program,
 - več kot en tečaj,
 - več kot le obvezne tečaje;
- deleža aktivnih uporabnikov (uporabniki, ki niso le vpisani v program, ampak ga tudi redno uporabljajo in napredujejo).

Prav tako si morate prizadevati za zbiranje informacij o drugih kazalnikih uspeha, kot so odziv zaposlenih na uporabo humorja, uporaba naučenega, zadrževanje zaposlenih v organizacijah, pritožbe zaposlenih,

splošno mnenje zaposlenih o programu, vpliv izobraževanja na uspešnost zaposlenih in podobno.

Zgoraj zapisanemu dodajava še nekaj nasvetov za uvajanje humorja v e-izobraževanje (Pappas, 2021b):

- Pazite na količino humorja. Pri rabi humorja pazite na to, da bo v ospredju vsebina in ne humor, s premalo humorja pa namen ne bo dosežen, saj ga zaposleni ne bodo niti zaznali.
- Naj bo vsebina vedra in motivacijska.
- Kje uporabite humor, je enako pomembno, kot kako ga uporabite.
- Uporabite mikro-učenje.
- Uporabite video vsebine.

PRIMER UPORABE METODE

Ker humor le stežka opišemo ter pri tem ohranimo njegovo humornost, si lahko primer rabe humorja pri izobraževanju zaposlenih o varnosti pri delu ogledate na naslednji hiperpovezavi: <https://www.youtube.com/watch?v=EfgZNMAOAIU>

Še več primerov rabe (izseki različnih videoposnetkov) si lahko ogledate na spletni strani podjetja iz tujine, ki ustvarja video vsebine z različnimi tematikami za razvoj zaposlenih, pri tem pa uporablja humor. Videoposnetki so dostopni na naslednji hiperpovezavi: <https://www.youtube.com/user/VideoArtsGroup>

VLOGA PSIHologa

Najpomembnejša naloga psihologa pri uvajanju humorja v e-izobraževanje je, da oceni, ali je metoda sploh primerna za določeno organizacijo. Pomembno je, da pri tem pomisli na to, kako se zaposleni odzivajo na izobraževanje, kakšen humor jim je všeč, kakšno je njihovo splošno stališče do humorja in ali so pri tem opazne razlike med različnimi timi. Možno je namreč, da bi bila znotraj organizacije ta metoda ustrezna za en tim, za drugega pa zaradi specifičnih značilnosti ne bi bila ustrezna (npr. bi jo zaznali kot neresno).

Po tem lahko psiholog sodeluje pri izdelavi programa e-izobraževanja (izbira in priprava vsebin) ali pa pri izbiri ponudnika vsebin. Treba je izbrati vsebine, ki so primerne in čim bolj prilagojene za določeno organizacijo. Ključno pri uporabi metode je, da psiholog nenehno skrbi za ustrezno rabo humorja. Pri izdelavi vsebin ali izbiri ponudnika naj bo pozoren na to, ali je humor primeren – da ni žaljiv, ne obravnava ali izloča posameznih skupin ljudi ... Ustreznost humorja zajema tudi pregled količine uporabljenega humorja in odločanje o tem, ali obstajajo vsebine, kjer humorja raje ne bi uporabljali.

Vloga psihologa je tudi sodelovanje pri uvajanju, vodenju, spremljanju, analiziranju in prilagajanju e-izobraževanja zaposlenih. Pri tem ima psiholog specifična znanja in kompetence za organizacijo, izvedbo fokusnih skupin, izdelavo vprašalnikov, statistično obdelavo podatkov in podajanje predlogov za izboljšavo e-izobraževanja.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Vedno je treba temeljito razmisliti o tem, kakšen humor je sploh primeren za organizacijo, za določen tim znotraj organizacije in ali lahko humor uporabimo pri vseh temah. Vrst humorja je veliko, izziv pa lahko predstavlja izbrati vrsto humorja, ki bo dosegla namen pri vseh zaposlenih (Pappas, 2021a). Izziv je pri tem še toliko večji, saj humor vselej zaznavamo skozi lastno izkušnjo, naš smisel za humor pa morda ni ustrezen za vse zaposlene. Tudi pri tem je tako smiselno v načrtovanje in izbiro vključiti več oseb.

Poleg tega je ključno sprejeti odločitev o tem, kakšna bo količina humorja v posameznih vsebinah. Če se na tem koraku odločimo napačno, bo zaradi premalo ali preveč humorja e-izobraževanje manj učinkovito (Pappas, 2021a). Uspešnost rabe pa je odvisna tudi od kulture in klime v organizaciji. Če v organizaciji ni kulture učenja, če je klima nesproščena, če se humor nasploh na delovnem mestu ne uporablja, potem je lahko uporaba metode neprimerna. Za takšne organizacije priporočava, da pred uvedbo te metode začnejo humor uporabljati že v interni komunikaciji, šele pozneje pa tudi pri izobraževanju.

L I T E R A T U R A

- Azizinezhad, M. in Hashemi, M. (2011). Humour: A pedagogical tool for language learners. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2093–2098. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.407>
- Berezin, G. in Liss, M. (2021). *The neuroscience of laughter, and how to inspire more of it at work*. NeuroLeadership Institute. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/neuroscience-laughter-at-work/>
- Bowman, K. in Kearns, P. (2007). E-learning for the mature age worker: Case studies Australian Flexible Learning Framework. DEST.
- Conkell, C., Imwold, C. in Ratliffe, T. (1999). The effects of humor on communicating fitness concepts to high school students. *Physical Educator*, 56(1), 1–5.
- Davis, A. (2001). *The impact of aging on education*. Adult Learning and Development Continuing Education Division. University of Manitoba.
- Geder, M. (2001). Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih. *Andragoška spoznanja*, 7(4), 67–70.
- Henderson, S. (2015). *Laughter and learning: Humor boosts retention*. Edutopia. <https://www.edutopia.org/blog/laughter-learning-humor-boosts-retention-sarah-henderson>
- How to create a learning and development strategy [updated for 2022]*. (2021). Video Arts. <https://www.videoarts.com/news/learning-and-development-strategy/>
- Kahn, W. (1989). Toward a sense of organisational humour: Implications for organisational diagnosis and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45–63. <https://doi.org/10.1177/0021886389251004>
- Lei, S., Cohen, J. in Russier, K. (2010). Humor on learning in the college classroom: Evaluating benefits and drawback from instructors' perspectives. *Journal of Instructional Psychology*, 37(4), 326–331.
- Lightfoot, K. in Brady, E. M. (2005). Transformations through teaching and learning: The story of Maine's Osher Lifelong Learning Institute. *Journal of Transformative Education*, 3(3), 221–235. <https://doi.org/10.1177/1541344605276667>
- Lucardie, D. (2014). The impact of fun and enjoyment on adult's learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 142, 439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.696>
- Pappas, C. (2021a). *9 hurdles to using humor in eLearning*. ELearning Industry. <https://elearningindustry.com/hurdles-using-humor-elearning>
- Pappas, C. (2021b). Top 5 tips to effectively use humor in eLearning. ELearning Industry. <https://elearningindustry.com/top-5-tips-effectively-use-humor-in-elearning>
- Počivalšek, N. (2015). *Humor pri pouku z vidika učiteljev, učencev in dijakov* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.

- Romero, D. (2016). *Improve training effectiveness with humor: Our funny theory*. Unboxed Training & Technology. <https://www.unboxedtechnology.com/blog/our-funny-theory/>
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014). DZS.
- Taylor, P. in Bain, P. (2003). Subterranean worksick blues: Humour as subversion in two call centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487–1509. <https://doi.org/10.1177/0170840603249008>
- Thomas, A. B. in Al-Maskati, H. (1997). I suppose you think that's funny! The role of humour in corporate learning events. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 519–538.

USING HUMOR IN E-LEARNING

When an organization introduces an e-learning program the goal is to actively involve employees, maintain their interest and motivation, help them learn new skills and apply them in practice. Humour is one of the techniques for bringing employees closer to the learning content while maintaining their attention and motivation, which can be very difficult when organizations compete with various applications, websites and a wide range of educational content. E-learning is an extended method for employee development, allowing us to include humour in education quickly. But why include humour? Because it makes us laugh, and when we laugh, our body replaces cortisol (a stress hormone) with dopamine, oxytocin and endorphins. Dopamine has a positive effect on learning, motivation and attention. Oxytocin can increase empathy and a sense of connection, as well as reduce anxiety and give a greater feeling of security. As such, using humour in e-learning enables employee to think better, enhances their creative thinking and memory, and works to create stronger connections among team members.