



www.mladinski-delavec.si
Razvoj modelov neformalnega in formalnega izobraževanja za mladinskega delavca za vključevanje v programe organizacij

Mladinska organizacija - učča se organizacija?

Avtor: Matej Cepin



Kazalo

Učna dimenzija mladinskega dela	3
Opredelitev problema	3
Neformalni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev	4
Učeča se organizacija	5
Učenje kot individualni ali kot skupinski proces?	5
Značilnosti učeče se organizacije	6
Kritika koncepta učeče se organizacije	8
So mladinske organizacije učeče se organizacije?	8
Uporabnost koncepta učeče se organizacije v mladinskem delu	11
Posledice za razvoj modelov usposabljanja	12
Sklep	14
Viri	15



Učna dimenzija mladinskega dela

Ob vse resnejših demografskih izzivih sodobne Evrope, pa tudi ob vse močnejšem prepričanju, da je mogoče demokracijo kot vrednoto in prakso ohranjati zgolj z učenjem aktivnega državljanstva in aktivne participacije že pri mladih generacijah, se snovalci in izvajalci mladinskih politik vse bolj zavedajo da je mladinsko delo eden od ključnih instrumentov za doseganje njihovih ciljev.

Prav zato mladinskemu delu v večini Evropskih držav v zadnjih letih pripada vse večji družbeni prostor. Akterji mladinske politike ga želijo vse bolj intenzivno usmerjati v izpolnjevanje političnih ciljev. Tako je bilo v zadnjih letih prepoznanih vse več učinkov mladinskega dela. Med njimi so najpogosteje omenjeni aktivno oz. dejavno državljanstvo, vključevanje mladih, še posebno tistih z manj priložnostmi, v družbo in na trg dela, spodbujanje medkulturnega dialoga, mobilnosti, participacije, raziskovalne kulture mladih in drugi (Urad za mladino, 2005; Evropska komisija, 2009 idr.)

Učinke mladinskega dela lahko obravnavamo z vidika posameznika ali z vidika družbe kot celote. Ko o učinkih govorimo z vidika družbe, ponavadi uporabljamo sociološki besednjak (npr. ko govorimo o učinku mladinskega dela na participacijo mladih ali na zdrav način življenja). Ko pa o učinkih mladinskega dela govorimo z vidika posameznika, najpogosteje govorimo o učni dimenziji mladinskega dela. Govorimo o učenju v najširšem smislu, o učenju kot o spreminjanju posameznika na kognitivnem, socialnem, čustvenem, moralnem, duhovnem ali telesnem področju.

Mladinsko delo je prežeto z (neformalnim in priložnostnim) učenjem. Rečemo lahko celo, da ima vsaka aktivnost v mladinskem delu tudi učne učinke (prim. Dragar, Matković, 2007). Učenje in delo sta v mladinskem delu celo tako tesno povezana, da se je v začetku 20. stoletja v teoriji skavtske vzgoje, ki predstavlja eno od najzgodnejših metod, razvil izraz *učenje z delom* (tudi *učenje z delovanjem*) oz. *learning by doing*. Izraz označuje neločljivo povezanost učenja in delovanja. Določena dejavnost, določeno delovanje, npr. postavljanje šotora, ima tako načrtovane učne cilje (npr. prevzemanje odgovornosti, pridobivanje tehničnih kompetenc fizikalna znanja ipd.), ki jih je z ustreznimi metodami in pristopi mogoče doseči, ne da bi udeleženci sodelovali v tradicionalnih oblikah poučevanja. Učni proces za udeležence pogosto poteka tako rekoč nezavedno. »Fant se je učil, pa ni vedel, da se uči; in je delal, pa ni vedel, da dela,« v knjigi Skavt Peter takšne situacije duhovito in za naš prostor tudi zelo vizionarsko opiše Fran Milčinski.

Mladinsko delo pa še zdaleč ni edina dejavnost, kjer si učenje in delo »podajata roko«. Mnogo kasneje, pa vendarle, se je v sferah menedžmenta in predvsem izobraževanja odraslih v anglosaksonski kulturi razvil izraz *learning organisation*, ki ga v slovenščino prevajamo kot *učeča se organizacija*. Koncept je (bil v začetku) uporabljan predvsem v sferi trga, torej v profitnih organizacijah - podjetjih, kar daje slutiti, da gre za določeno podobnost. Izraz sporoča, da je učenje ena od temeljnih (življenjskih) funkcij organizacije (podjetja), katere primarni namen je sicer popolnoma drugačen: ustvarjanje dobička. Tudi v tem primeru torej velja, da si učni učinki in rezultati delovnega procesa »podajajo roko«.

Opredelitev problema

V pričujočem razmišljanju želim termin *učeče se organizacije* aplicirati v polje mladinskega dela in mladinskih organizacij. Ugotovitev, da so učni učinki tako rekoč glavni produkt mladinskih organizacij, mi daje slutiti, da obstaja visoka povezanost med tema dvema konceptoma.



S pomočjo analize termina *učee se organizacije* in njenih značilnosti želim pogledati, kaj novega bi lahko razmišljanje v tem konceptualnem okviru prineslo mladinskemu delu in mladinskim organizacijam.

Odgovoriti želim na vprašanja:

- Katere postavke oz. kriteriji opredeljujejo *učee se organizacijo*?
- Kakšne so razlike v opredelitvi kakovostne mladinske organizacije in *učee se organizacije*?
- V kolikšni meri je koncept *učee se organizacije* uporaben v mladinskem delu in v kontekstu mladinskih organizacij?
- Kakšna priporočila lahko na podlagi opredelitve *učee se organizacije* izpeljemo za mladinske organizacije?
- Kakšna priporočila lahko na podlagi opredelitve *učee se organizacije* izpeljemo za razvoj neformalnega modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev?

Zdi se, da so lahko odgovori na zgornja vprašanja še posebej aktualni za razvoj modela neformalnega usposabljanja mladinskih voditeljev in mladinskih delavcev. Prav neformalni model usposabljanja mladinskih delavcev bo, najbrž še toliko bolj kot formalni, fleksibilen ter odprt za specifične potrebe, posebnosti, kulturo in specialna znanja posamezne (mladinske) organizacije, ki ga bo tudi delno ali v celoti izvajala.

Neformalni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev

4

Neformalni model usposabljanja mladinskih delavcev si predstavljam kot množico izobraževalnih kurikulumov različnih organizacij s skupno določenimi minimalnimi standardi, od katerih bo imel vsak kurikulum svoje, močno na izvajalsko organizacijo vezane specifične cilje, njihovi splošni cilji pa bodo sovpadali tako med seboj kot tudi s cilji celotnega mladinskega dela in mladinske politike.

Razviti neformalni model usposabljanja mladinskih voditeljev in mladinskih delavcev v določeni organizaciji bo tako pomenilo:

- poznati umeščenost organizacije v okolje (mladinsko, civilno-družbeno, in širše družbeno),
- poznati načine neformalnega in priložnostnega pridobivanja znanja v tej organizaciji,
- poznati kompetence, potrebne za delo v tej organizaciji in
- glede na tempo spreminjanja zgornjih treh parametrov (mladinske organizacije se domnevno spreminjajo s hitrejšim tempom kot večina drugih) nenehno prilagajati model usposabljanja.

Organizacije, ki bodo znale ekzaktno odgovoriti na zgornja štiri vprašanja, bodo imele pri vzpostavitvi modela lažje delo kot tiste, ki na ta vprašanja ne bodo znale odgovoriti. Vprašanje, v kolikšni meri so zgornje štiri zahteve pomensko gledano blizu konceptu *učee se organizacije*, se zato zdi še posebej vmesno.



Učeča se organizacija

Termin *učeča se organizacija* (*learning organisation*) se je v literaturi pojavil v 80-ih letih 20. stoletja in je pomensko soroden – ne pa identičen – pojmu *organizacijsko učenje* (*organisational learning*), ki se je v literaturi pojavil že kakšno desetletje poprej.

Pedler, Burgoyne in Boydell (1989) učečo se organizacijo opredeljujejo kot tisto, ki spodbuja učenje vseh svojih članov in se konstantno spreminja. Ta definicija se zdi uporabna »za začetek«, vendar ostaja občutek, da ji naboja dokaj hitro zmanjka. Obširneje sta koncept opredelila Watkins in Marsick (1993):

Učeča se organizacija se neprestano uči in spreminja. Učenje se dogaja v posameznikih, timih, organizaciji in celo skupnostih, s katerimi organizacija sodeluje. Učenje je stalen, strateško uporabljen proces, ki teče vzporedno z delom in je vanj integriran. Rezultati učenja so spremembe v znanju, prepričanjih, obnašanjih. Učenje tudi razširja kapaciteto organizacije za inovacije in rast. Učeča se organizacija ima vgrajene sisteme za zaznavanje in medsebojno deljenje učenja.

Termin *organizacijsko učenje* pa povzemam po Swieringa in Wierdsma (1992): »S terminom organizacijsko učenje mislimo spreminjanje obnašanja organizacije. To pa je kolektivni učni proces. Če se učijo posamezniki v organizaciji, še ni nujno, da se uči tudi organizacija kot celota. Individualno učenje je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za organizacijsko učenje.«

Iz omenjenih definicij najbolj izstopajo naslednje značilnosti učeče se organizacije in organizacijskega učenja:

- učenje je predstavljeno kot stalen proces v organizaciji, kot značilnost vseh njenih delov,
- poudarjeno ni (le) individualno ampak predvsem skupinsko učenje,
- ne gre le za kognitivno učenje, na katerega nas beseda *učenje* najprej asocira, temveč za učenje na različnih nivojih (čustveni nivo, vedenjski nivo, spreminjanje stališč),
- učenje je integrirano v ostale procese organizacije (načrtovanje, delovni procesi, organizacijske spremembe),
- učenje vodi v spreminjanje organizacije kot celote (sistemski pristop).

Učenje kot individualni ali kot skupinski proces?

Navajeni smo, da pojem učenje povezujemo s pojmom individualnega. Ustrezne se nam zdijo trditve, da se uči otrok, odrasel, da se uči pes ali papagaj. Težje pa razumemo, da se učijo skupina prijateljev, družina, država ali krdele volkov. Pojem *učenje* težko povezujemo s pojmom skupinskega. Podobno težko razumemo, da bi se lahko učila organizacija.

Organizacijsko učenje si tako še najlažje predstavljamo z metaforo. Organizacijo si predstavljamo kot človeka, kot posameznika s čutili, spominom, možgani in opravljenimi enotami (udi). Organizacijsko učenje pa si pač zamišljamo kot učenje tega posameznika. Odprta pa ostajajo vprašanja: ali v organizaciji res obstaja kaj ekvivalentnega človekovim možganom? Ali v organizaciji res obstaja struktura, ekvivalentna posameznikovemu spominu, čutilom, udom, ali gre res zgolj za metaforo? Se učijo (le) posamezniki ali se lahko uči tudi organizacija kot celota?

Konstruktivistični pogled na zgornje vprašanje, ki je, mimogrede, zavilo precej izven pedagoško-andragoških voda, vsebuje prepričanje, da so odgovori na dileme tipa posameznik - skupina stvar izbire opazovalca. Opazovalec je tisti, ki se odloči, kaj bo opredelil kot opazovani sistem: posameznika ali



skupino. Opazovalec je tisti, ki lahko opazuje posameznika in njegove interakcije z drugimi posamezniki opredeljuje kot interakcije posameznika z zunanjim svetom, ali pa se odloči, da opazuje skupino ter interakcije med člani te skupine (v našem primeru organizacije) opredeljuje kot notranje interakcije oz. kot interakcije znotraj opazovanega sistema.

Maturana in Varela (1998) na posameznika in na socialno skupino gledata kot na med seboj zelo podobni entiteti. Če je osnovna enota živega celica, potem večcelične organizme imenujeta *strukturni spoji drugega reda* – znotraj sistema, imenovanega *veščeličar*, namreč potekajo tako močne interakcije med celicami, da dobimo vtis, da gre za enovit sistem. Na podoben način kot več celic, osnovnih enot živega, tvori živi organizem oz. strukturni spoj drugega reda, tudi več mnogoceličarjev tvori *strukturni spoj tretjega reda*. »Ko se interakcije med dvema večceličnima organizmoma začnejo ponavljati, to povzroči ko-ontogenezi teh dveh organizmov,« pravita. Komunikacija tako postane »uskajeno vedenje, ki se sproža med člani socialne enote.« Kulturno vedenje pa so zanju tiste oblike vedenja, ki se razvijajo v komunikacijski dinamiki socialnega okolja in se ohranjajo iz roda v rod.

Kar so interakcije med celicami za večcelične organizme, to sta komunikacija in kulturno vedenje za socialne skupine. Kakor o večceličnih organizmih lahko govorimo kot o enem sistemu, ki vzpostavi svoje življenjske funkcije, tudi o socialnih skupinah (v našem primeru organizacijah) lahko govorimo kot o enem sistemu, ki vzpostavi svoje življenjske funkcije. Učenje je ena od takšnih funkcij in pravimo ji organizacijsko učenje.

Vse je odvisno od izbire sistema in če določena izbira sistema opazovalcu prinese nove ugotovitve, je ta vsekakor upravičena.

Torej: ali v organizaciji res obstajajo strukture, ekvivalentne posameznikovemu spominu, čutilom ali udom? Ko si kot opazovalci za sistem izberemo socialno skupino in o učenju govorimo kot o kolektivnem procesu, je potrebno tudi druge, z učenjem povezane pojme, obravnavati s tega vidika. Tako organizacijski menedžerji govorijo o *know-howu organizacije* (alternativa posameznikovemu znanju), *metodah zbiranja podatkov in analize okolja* (alternativa posameznikovim čutilom oz. percepciji), *oddelkih* (alternativa posameznikovim udom, ki so sposobni opravljati različna opravila in skupaj tvorijo funkcionalno sposobnega posameznika), o *organizacijski kulturi*, ki na nek način predstavlja alternativo posameznikovemu vedenju, pa tudi o *organizacijskem duhu*, ki bi lahko posebej posameznikov značaj.

Zdi se, da je potrebno v kontekstu učeče se organizacije operirati s temi in podobnimi termini.

Značilnosti učeče se organizacije

Različni avtorji so značilnosti učeče se organizacije opredeljevali na različne načine. Tako kot o definiciji, tudi o značilnostih učeče se organizacije, konsenza ni. Najpogosteje citirane pa so značilnosti učeče se organizacije po Sengeu (Senge, 1990), ki obsegajo:

- sistemsko mišljenje,
- *osebno mojstrstvo* (prevod izraza personal mastery),
- mentalni modeli,
- deljena vizija in
- timsko učenje.



Sistemsko mišljenje je pristop, ko na nek pojav ne gledamo izolirano, temveč ga postavimo v kontekst celotnega sistema. Poslužimo se ga na primer, ko opazujemo, kako lokalni ukrepi, dejanja ali politike vplivajo na okoliške entitete. Sistemske mišljenje pogosto uporabljamo tudi kot pristop k reševanju problemov, pri katerem na probleme gledamo v kontekstu celotnega sistema in ne zgolj kot posledice določenih dogajanj. Sistemske mišljenje je osnovano na predpostavki, da lahko posamezne dele sistema najbolje razumemo s pomočjo odnosov med temi deli.

Primer uporabe systemskega mišljenja v menedžmentu organizacij je vpeljava informacijskega sistema, ki meri učinke organizacije kot celote in ne le učinke njenih posameznih delov. Prav tako pride systemske mišljenje prav, ko v organizacijo uvajamo novosti. Če se spremeni en del organizacije, se morajo tej spremembi z drugimi spremembami prilagoditi tudi ostali deli, sicer sistem ne bo pravilno deloval.

Morda bi najbolj plastično systemske mišljenje lahko opisali s primerjavo s sistemom zobnikov. Če se v sistemu zobnikov pokvari en zobnik in če ga želimo zamenjati z novim, drugačnim, je najbrž potrebno zamenjati vsaj še tiste zobnike, ki so temu sosednji. V nasprotnem primeru sistem zobnikov ne bo deloval.

Osebo mojstrstvo pomeni zavezo vsakega posameznika za nenehno učenje. Lastnost temelji na ugotovitvi, da si organizacija, katere člani se lahko učijo hitreje, na trgu pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi. Ko govorimo o učenju, se ponovno odpre vprašanje individualnega in skupinskega učenja. Individualno učenje v organizacijah formalno gledano poteka preko različnih treningov, a raziskave so pokazale, da posamezniki največ znanja pridobijo po poti priložnostnega učenja.

To pred učečo se organizacijo postavlja dve zahtevi:

- spodbujanje priložnostnega učenja in predvsem ozaveščanja nezavedno pridobljenega znanja,
- vzpostavitev takšne organizacijske kulture, ki bo (tudi s pomočjo systemskega mišljenja) presegala učenje kot individualno kategorijo ter iz individualnega učenja ustvarjala organizacijsko učenje.

Mentalni modeli so prezentacije miselnih procesov posameznikov ali organizacij o tem, kako nekaj deluje v realnosti. Vključujejo dojetanje posameznikovega ali organizacijskega okolja, odnosov med različnimi deli okolja in njegovih lastnih dejanj ter njihovih posledic.

Ko posameznik oblikuje mentalni model, nadomesti vsakokratno analizo okolja, ki je pogosto časovno izredno potratna, z avtomatskim odzivom na dano situacijo. Težava pa nastopi prav v tem – avtomatski odziv namreč ni vedno najbolj ustrezen.

Tako posamezniki kot organizacije pri odzivu na različne situacije v okolju uporabljajo določene teorije (*theories-in-use*), čeprav formalno pogosto izrekajo drugačne. Podobno se lahko zgodi z organizacijskimi vrednotami – nastane razlika med deklarativnimi in uporabljenimi vrednotami. Za doseg organizacijskega učenja je potrebno organizacijske mentalne modele *izzvati*, to pa je mogoče doseči s procesom *razučanja (unlearning)*.

Deljena vizija je nasprotje *viziji od zgoraj* in ponazarja situacijo, ko člani organizacije na vseh nivojih oblikujejo svojo vizijo, nad katero čutijo lastništvo. Pri tem je pomemben proces oblikovanja vizije, ki vodi tudi do poglobljanja organizacijske identitete, medsebojnega spoznavanja članov, *teambuildinga* ipd. K oblikovanju deljene vizije pogosto pripomore organizacijska struktura z manj nivoji, torej organizacijska struktura, v kateri mentalne razdalje med različnimi nivoji niso velike.



Timsko učenje je nadgradnja individualnega učenja, ki tudi zvišuje sposobnost organizacije za učinkovito reševanje izzivov. Timski pristop k učenju posameznike spodbuja k dialogu in delitvi osebnega znanja. Poleg posameznikove zavzetosti pa je pomembna tudi *infrastruktura*, ki v organizaciji omogoča prenos znanja, njegovo shranjevanje in uporabo.

Kritika koncepta učeče se organizacije

Poglavje o značilnostih učeče se organizacije bi lahko zaključili z ugotovitvijo, da koncept učeče se organizacije temelji na zviševanju učinkovitosti doseganja poslanstva organizacije s pomočjo umestitve učenja kot kolektivnega procesa v temeljne procese organizacije.

Gre torej za način učinkovitejšega doseganja poslanstva organizacije in za skupek metod, ki k temu prispevajo. Kot tak se zdi koncept učeče se organizacije popolnoma legitimen.

V literaturi (Jarvis, 2003) pa se kljub temu pojavljajo tudi kritike tega koncepta. Vezane so predvsem na percepcijo konkurenčne prednosti pred drugimi organizacijami. Po eni strani koncept spodbuja konkurenčnost organizacije (npr. s trditvijo: »organizacija, katere člani so se sposobni učiti hitreje, je bolj konkurenčna od drugih), po drugi strani pa uvaja sistemski pogled. Vmesno vprašanje je, kje se končajo meje sistema? Izbira sistema je odvisna od opazovalca, ta si lahko za sistem izbere sebe, svoj oddelek, organizacijo ali pa tudi še širše okolje. Očitno se meje sistema pri konceptu učeče se organizacije končajo pri organizaciji. Nanjo gleda kot na sistem, na druge organizacije pa kot konkurenco, kot druge sisteme.

Družbeno odgovoren pogled bi poleg organizacije same vključeval tudi celotno njeno okolje. Mladinske organizacije kot učne oz. vzgojne organizacije si takšnega družbeno neodgovornega pogleda vsekakor ne smejo privoščiti – in si ga ponavadi tudi ne.

Vsekakor pa velja: kakršno poslanstvo organizacije, takšen pogled na svet in tudi na učečo se organizacijo. Nobene organizacije, ne profitne in ne neprofitne, na lestvici med altruizmom in egoizmom, med družbeno odgovornostjo in odgovornostjo zgolj do investitorjev, ne moremo ravnodušno postaviti v en konec. Pri vsaki organizaciji se oba elementa mešata, dejstvo pa je, da so profitne organizacije ustanovljene primarno z namenom služiti investitorjem in šele sekundarno z namenom služiti ostalemu okolju.

Tako tudi učeča se organizacija uvaja sistemski pogled v skladu s svojim poslanstvom.

So mladinske organizacije učeče se organizacije?

Natančnega odgovora na vprašanje: ali so mladinske organizacije učeče se organizacije, seveda ni mogoče podati. Poslanstva, delovne kulture, vrednote in drugi parametri mladinskih organizacij, ki neposredno vplivajo na stopnjo *učečnosti* določene organizacije, se med seboj tako razlikujejo, da bi v primeru opredelitve natančnejših kriterijev lahko organizacije razporedili po celotni lestvici: od zelo *učečih se* pa do takšnih, ki to nikakor niso.

Vprašanje pa postane smiselno, če se vprašamo, po katerih lastnostih se mladinske organizacije razlikujejo od podjetij, za katera je bil koncept primarno utemeljen.



Mladinsko organizacijo opredeljujemo kot nevladno in neprofitno organizacijo, najpogosteje prostovoljno, ki je namenjena mladim in jo v večini vodijo mladi sami. Od podjetja se torej razlikuje po treh bistvenih značilnostih:

- neprofitnost,
- mladinskost in
- prostovoljstvo.

Za razliko od podjetij so mladinske organizacije **neprofitne** – ves dobiček, ki ga ustvarijo, se nameinja nazaj v dejavnost in se ne pretaka nazaj ustanoviteljem oz. investitorjem. Pojem investitorstva je v mladinski organizaciji tudi sicer zelo nejasen, saj veliko različnih deležnikov v mladinsko organizacijo *investira* več različnih vrst kapitala (prostovoljno delo, projektna sredstva, članarina ipd.)

Druga lastnost je **mladinskost**. Kljub temu, da tudi podjetje načeloma lahko vodi večina mladih ljudi in da takšnih podjetij kar nekaj tudi obstaja, to ponavadi, še posebej pri večjih podjetjih, ni praksa. Nikaikor pa starost za vodenje podjetja ni s predpisi omejena navzgor, kot je to pri mladinskih organizacijah (prim.: Zakon o mladinskih svetih).

Socialna kategorija mladih se po svojih značilnostih nekoliko razlikuje od socialne kategorije odraslih. Danes je najbolj uveljavljeno pojmovanje, po katerem posameznik iz mladosti v odraslost napreduje s t.i. točkami odraščanja. Mednje npr. štejemo prekinitev rednega šolanja, selitev posameznika *na svoje*, ekonomsko neodvisnost, poroko ali sprejetje drugih odločitev življenjskega pomena, stareštvost. Za osebo, ki preide več točk odraščanja, bolj z gotovostjo trdimo, da spada v kategorijo odraslih, kljub temu, da jasne meje seveda ni.

Tretja značilnost mladinskih organizacij v primerjavi s podjetji pa je **prostovoljstvo**. Prostovoljstvo opredeljujemo kot opravljanje dela, ne da bi posameznik zanj prejel denarno plačilo. Kljub temu, da tudi pri plačanem delu denar najpogosteje ni edini, pogosto niti ne najpomembnejši motivacijski faktor, je pri prostovoljstvu prisotnost drugih motivov (učenje, potovanja, spoznavanje novih ljudi, zabava itd.) še bolj očitna. Namesto termina prostovoljstvo v mladinskem delu včasih uporabljamo tudi termin *aktivizem*. Če koren besede *prosto-voljstvo* najbolj asocira na neprejemanje denarja, torej na odsotnost plačila kot motiva za delo, termin *aktivizem* nakazuje na obratno – torej na prisotnost notranje motivacije za delo, na *biti aktiven sam od sebe*. Kljub temu, da med terminoma obstaja določena razlika (aktivizem ni nujno popolnoma brez plačila), bom za potrebe te razprave o njiju razmišljal kot o sopomenkah.

V nadaljevanju si bomo ogledali, kako se vsaka od značilnosti učeče se organizacije zrcali v kontekstu treh zgoraj naštetih značilnosti mladinskih organizacij.

Upam si trditi, da je v mladinski organizaciji zaradi manjšega obsega menedžerskih znanj težje uvesti **sistemsko mišljenje**, sistemski pogled na organizacijo. Mladinske organizacije vsaj v Sloveniji po mojem mnenju pogosto niti ne čutijo potrebe po merjenju kakršnih koli učinkov, kaj šele, da bi te učinke merili s sistemskega vidika – z vidika učinkovitosti celotne organizacije. Težava je tudi v tem, da so učinki (produkti) mladinskih organizacij pogosto težje merljivi kot produkti podjetij. Rečemo torej lahko, da mladost, predvsem v smislu manjše izkušenosti in *menedžerske kilometrine* nekoliko slabšalno vpliva na sistemsko mišljenje.

Nekoliko drugače je z **osebnim mojstrstvom**, torej z zavezo vsakega člana za nenehno vstopanje v procese učenja. Prav učenje v njegovih različnih konceptualizacijah (pridobivanje novih izkušenj, spo-



znavanje novih področij, ljudi, krajev ipd.) je namreč eden od glavnih motivov za prostovoljstvo. Prostovoljstvo torej domnevno pozitivno vpliva na uvajanje osebnega mojstrstva v mladinske organizacije.

Pri razpravi o **mentalnih modelih** se velja najbolj nasloniti na andragogiko in zakonitosti učenja odraslih. Mentalni modeli se pri posamezniku razvijajo postopoma glede na starost. S pridobivanjem izkušenj posameznik postaja bolj operativen, v odrasli dobi pridobiva tudi vedno več zadolžitev, ki od njega zahtevajo hitrejšo reagiranje v različnih situacijah. Domnevam torej, da mladi svoje mentalne modele lažje izzivajo kot starejši, domnevam pa tudi, da individualni mentalni modeli vplivajo na mentalne modele organizacij. Mladinske organizacije naj bi torej lažje izzivale svoje organizacijske mentalne modele in teorije, ki jih uporabljajo pri reagiranju. Še dodatno k izzivanju mentalnih modelov prispeva prostovoljstvo. Denar je pogosto motiv, zaradi katerega smo posamezniki pripravljeni narediti kaj, za kar kot prostovoljci ne bi bili motivirani. Spraševanja o smiselnosti določenih odzivov je tako v prostovoljskih organizacijah domnevano več kot v takšnih, ki temeljijo na plačanem delu.

Ko govorimo o **deljeni viziji**, ne moremo prezreti prostovoljstva, ki vizijo pravzaprav uporablja kot pogonsko gorivo. Prostovoljci, ki razmišljajo na podoben način, se v organizacijah zbirajo prav zaradi zadovoljevanja sorodnih potreb, usmerjenih tako navzven – v okolje – kot tudi navznoter – proti sebi. Prostovoljstvo torej na deljeno vizijo pozitivno vpliva. Mladost sama zase (ne pri aktivnih mladih) pa se zdi pri deljeni viziji prej ovira kot korist. Odrasli se namreč v organizacije vključujejo veliko bolj namensko, veliko bolj z vizijo kot mladi. Mladi pogosto tudi nimajo dovolj znanj, da bi znali vizijo artikulirati in voditi procese poenotenja vizije.

Prostovoljskost mladinskih organizacij utegne pozitivno vplivati tudi na **timsko učenje**. Storilnostna naravnost v prostovoljskih organizacijah zaradi drugačne kulture ni tako izrazita, kar omogoča več izmenjave izkušenj, evalvacije in spontanega druženja. Tudi metode kot supervizija in intervizija so v podjetjih manj pogoste kot v prostovoljnih in civilnodružbenih organizacijah.

Povzetek vpliva posamezne značilnosti mladinske organizacije na posamezno lastnost učeče se organizacije lahko razberemo v tabeli 1. Gre zgolj za *ad hoc* ocene, temelječe na opazovanju in deloma na ugotovitvah različnih ved, kakršni sta na primer neprofitni menedžment ali izobraževanje odraslih). V tabeli so pozitivni vplivi značilnosti mladinske organizacije na določeno značilnost učeče se organizacije označeni s +, negativni vplivi z – in nevtralni vplivi z ničlo.

Tabela 1

Vplivi značilnosti mladinske organizacije na doseganje značilnosti učeče se organizacije

	Neprofitnost	Mladinskost	Prostovoljstvo
sistemsko mišljenje	+	-	0
osebno mojstrstvo	0	0	+
mentalni modeli	0	+	+
deljena vizija	0	-	+
timsko učenje	+	0	+

Analiza zaznamkov v tabeli pokaže, da **prostovoljstvo** kot značilnost mladinske organizacije skoraj na vseh področjih pripomore k doseganju značilnosti učeče se organizacije. Vse vrste organizacij, ki



jih sestavljajo prostovoljci – ne le mladinske – so potemtakem bolj naklonjene značilnostim učeče se orgnaizacije kot tiste, ki jih sestavljajo plačanci.

Prav tako k vzpostavitvi učeče se organizacije nekoliko pripomore **neprofitnost**. V civilni družbi pregovorno najdemo več timskega učenja, medsebojnega deljenja izkušenj in systemskega mišljenja kot v profitnem sektorju, kjer subjekti prepogosto temeljijo na *premagovanju konkurence*.

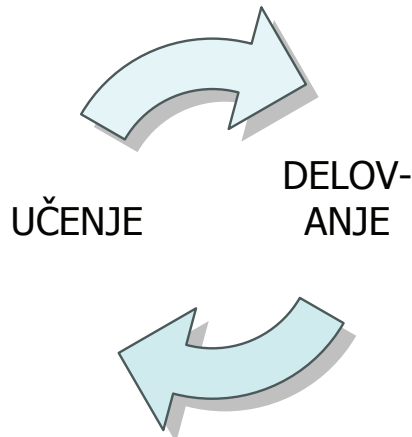
Ker pa je učeča se organizacija koncept, temelječ na menedžmentu, je **mladinskosti** kot značilnosti mladinskih organizacij potrebno pripisati nekaj manj možnosti za njegovo implementacijo kot v svetu odraslih. Mladi so v manjši meri sposobni systemskega menedžerskega in procesnega razmišljanja, katerega kakovost se izboljšuje z leti delovne dobe na menedžerskih mestih, ko začne menedžer določene pojme abstrahirati in na organizacijo gledati kot na sistem.

Uporabnost koncepta učeče se organizacije v mladinskem delu

Ugotavljam, da je koncept učeče se organizacije prenosljiv v polje mladinskega dela. Ugotavljam, da so mladinske organizacije še posebej zaradi značilnosti neprofitnosti in prostovoljstva dovzetne za uva-janje teh značilnosti ter da jih *mladinskost* pri tem ne moti preveč. Ugotavljam tudi, da mladinska organi-zacija lahko bolj učinkovito opravlja svoje poslanstvo, če upošteva priporočila za učeče se organizacije.

Omenili smo že, da je učenje v mladinskem delu cilj in ne zgolj sredstvo za doseg drugih (profitno naravnanih) ciljev, kot se to pojavlja v profitnem sektorju. S tega vidika se torej odpira vprašanje, ali mladinska organizacija koncept učeče se organizacije sploh potrebuje? Pojavlja se namreč dvom, da bi utegnila aplikacija tega koncepta to poslanstvo celo ohromiti. Učenje namreč v kontekstu učeče se organizacije postane sredstvo in ne cilj, postane pragmatično in ne več zaradi učenja samega. In ob tem: ali je nepragmatično učenje, torej takšno, ki ne služi nobenemu posebnemu namenu, sploh smiselno imenovati učenje?

Za razpravo o teh vprašanih se vrnimo k povezanosti učenja in delovanja (*learning by doing*) ter, če hočete, tudi na zapis Milčinskega o skavtu Petru, ki da se je učil in delal, ne da bi to vedel. Kljub temu, da mladinska politika vidi mladinsko delo kot sredstvo neformalnega učenja, na poslanstvo mladinskih organizacij vsi deležniki, nikakor pa ne vsi člani, ne gledajo tako. Učenje in delovanje se v poslanstvu mladinskih organizacij prav zaradi metodologije mladinskega dela, učenja z delovanjem, pojavljata kot neločljiv par. Vsako delovanje povzroči učenje in vsako učenje povzroči delovanje. Ne glede na to, ali na poslanstvo mladinske organizacije gledamo z ene ali druge strani, ga sestavlja oboje. Nanj je zato najbolje gledati *od zgoraj*, kar nas privede do t.i. *kreativnega kroga*. V kreativnem krogu učenje poraja delovanje, delovanje pa poraja učenje. Shemo vidimo na sliki 1.



Slika 1: Kreativni krog učenja in delovanja

Tistim, ki so usmerjeni v delovanje (najbrž obstaja velika korelacija teh ljudi s t.i. v nalogo osredotočeni posamezniki – *task oriented*), lahko koncept učeče se organizacije pri vodenju pride še kako prav. Kot pri profitnem sektorju namreč uvaja zavest, da je učenje potrebno uvesti v organizacijo kot strateško izbiro za izboljšanje delovanja, za boljše doseganje nalog.

Tistim pa, ki so bolj kot v delovanje usmerjeni v učenje, bolj kot v naloge pa v ljudi (*people oriented*), pri konceptu učeče se organizacije pridejo prav nekateri menedžerski prijemi koncepta, kakršna sta na primer sistemsko učenje in mentalni modeli.

Glede na finančno podhranjenost sektorja mladinskega dela v Sloveniji (po nekaterih raziskavah Mladinskega sveta Slovenije je vložek države v mladinsko delo nekajkrat manjši kot v primerljivih državah EU) lahko trdimo, da človeški kapital glede na ostale oblike sredstev predstavlja izredno pomemben vir za doseganje poslanstva mladinskih organizacij. Ilustrirajmo to s primerom: oblika kapitala, ki ga mladinska organizacija vложи v ustvarjanje zabavnega, učnega in primerne socialnega okolja za otroke in mlade na nekem taboru, se pogosto bistveno razlikuje od oblike kapitala, ki ga v podoben tabor vложи podjetje, ki se ukvarja s počitniškimi tabori. Mladinska organizacija svoje adute postavlja na zagnane prostovoljne animatorje, na medosebne odnose in druženje, ki so vse adute v domeni človeškega kapitala. Podjetja pa svoje adute pogosteje stavijo na bogate aktivnosti in plačane animatorje.

Še bolj skrbno ravnanje s človeškim kapitalom ob navdihu koncepta učečih se organizacij bi lahko tako še dodatno izboljšalo zmožnosti mladinskih organizacij, ko se borijo za svoj kos pogače na trgu prostega časa mladih.

Posledice za razvoj modelov usposabljanja

Koncept učeče se organizacije je tesno povezan z usposabljanjem njenih kadrov. Z njegovo pomočjo smo mladinske organizacije predstavili kot sisteme, v veliki meri temelječe na človeškem kapitalu. Prav človeški kapital je v mladinski organizaciji tisti, od katerega je bistveno odvisno uresničevanje njenega poslanstva. Zato je usposabljanje kadrov temeljna funkcija mladinske organizacije.



Ob ponovnem pregledu lastnosti učeče se organizacije naj bi usposabljanje kadrov v mladinskih organizacijah vključevalo

- širjenje pogleda posameznika v smeri systemskega mišljenja oz. dojetanja širšega okolja kot celote, sistema,
- spodbujanje posameznika za pridobivanje novih znanj, za širjenje znanj,
- izzivanje mentalnih modelov posameznikov in organizacije,
- refleksijo preteklega delovanja organizacije in razgovore o delovanju v prihodnje,
- skupno postavljanje vizije članov organizacije, povezano z vzpostavljanjem in prenavljanjem organizacijske kulture,
- tesno povezanost posameznikovega učenja z njegovim delovanjem (učiti se iz delovanja in tisto, kar je potrebno za delovanje),
- povezanost s poslanstvom organizacije,
- priznavanje izkušenj, pridobljenih v procesih priložnostnega učenja in sinteza nadaljnjega znanja na teh izkušnjah,
- timsko učenje ter medsebojna bogatitev članov z znanjem.

Da lahko te značilnosti usposabljanja kadrov dosegamo, je priporočljivo, da didaktični proces poteka po naslednjih načelih:

- udeleženci usposabljanja, ki skupaj delajo, naj se tudi izobražujejo v veliki meri skupaj,
- udeleženci naj se učijo drug od drugega, vzpostavljena naj bo klima deljenja znanja in izkušenj med seboj,
- proces učenja naj bo tesno povezan z vizijo organizacije, ki lahko služi tudi kot navdih, kot motivacija za učenje in delovanje,
- udeleženci naj se učijo zelo specifično glede na njihove učne stile,
- tudi znanja, ki jih pridobivajo, naj bodo zelo specifična, kar je mogoče doseči s timskim delom in delitvijo vlog v timih pri različnih nalogah,
- organizirane oblike učenja, kakršne so na primer učne delavnice ali tečaji usposabljanja, naj imajo predvsem vlogo refleksije priložnostno pridobljenega znanja in abstraktne konceptualizacije ter ne toliko uvajanja nove teorije, nepovezane z delovno prakso posameznika,
- učenje ne sme biti zaprto zgolj v naloge organizacije, ampak naj bo odprto v širše okolje – krepiti naj povezave organizacije s širšim okoljem oz. njeno umeščenost v širše okolje.

Neformalni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev bi moral upoštevati ta didaktična priporočila. Večino teh priporočil je mogoče doseči predvsem v okviru posamezne organizacije, veliko manj širše. Zato se zdi pomembno, da se znaten del učnega procesa dogaja na ravni organizacije in ne širše. Da bodo mladinske organizacije učeče se organizacije in da bodo lahko učinkovito uresničevale svoja poslanstva, morajo imeti organizacije bistveno vlogo in vpliv pri snovanju različnih elementov kurikula teh modelov:

- razvoj didaktičnih metod,
- izbira izobraževalnih vsebin,
- izbira udeležencev,



- priznavanje in ozaveščanje priložnostno pridobljenega znanja,
- certificiranje znanja in drugih.

Tehtnica razmerja odgovornosti za usposabljanje kadrov med posamezno mladinsko organizacijo in akterji mladinske politike mora biti nagnjena izrazito na stran mladinskih organizacij. In to kljub dejstvu, da manjša regulacija s strani političnih akterjev zelo pogosto pomeni tudi nižja finančna sredstva.

Vsekakor pa je potrebno določiti tudi minimalne standarde izobraževalnih modelov, regulirane s strani akterjev mladinske politike. Upoštevanje teh standardov bi moralo za organizacijo pomeniti možnost certificiranja in pridobitve sofinanciranja procesov usposabljanja kadrov s strani javne sfere.

Nevarnost, da posamezne mladinske organizacije niso sposobne kurikularnega načrtovanja do te mere, da bi lahko razvile svoj lasten izobraževalni model v duhu učeče se organizacije, je potrebno preseči z usposabljanjem vodstvenih struktur organizacij ter z moderiranimi procesi, ki bodo organizacijam omogočali vzpostaviti tak model.

Sklep

Koncept učeče se organizacije je menedžerski koncept, ki temelji na dveh predpostavkah:

- produktivnost organizacije je mogoče izboljšati, če učenje sistematično integriramo v vse njene procese,
- na učenje je potrebno za doseganje večje učinkovitosti v organizaciji poleg individualnega gledati tudi kot na kolektivni proces.

Kljub temu, da je učenje eden od glavnih produktov mladinskih organizacij in da je učna dimenzija integralni element mladinskega dela, je lahko za mladinske organizacije koncept učeče se organizacije poučen.

Iz prve predpostavke se lahko naučimo, da kljub učni naravi mladinskih organizacij, učenje pogosto ni sistematično integrirano v uresničevanje njenega poslanstva. Večina usposabljanja kadrov v mladinskih organizacijah se še vedno dogaja *ad hoc*. V učečih se organizacijah naj bi se glavnina učenja dogajala znotraj organizacije, v večini mladinskih organizacij pa se glavnina formalnih oblik učenja še vedno dogaja na dogodkih usposabljanja izven organizacij.

Pri izbiri dogodkov usposabljanja vse prej kot *zlitje namena in ciljev usposabljanja z vizijo organizacije in z njenimi prihodnjimi izzivi*, ki edino zagotavlja strateško umeščenost izobraževanja v doseganje poslanstva, prevladujejo drugi kriteriji. Pogosto se posamezniki odločajo za usposabljanja na podlagi zanimive lokacije, predavateljev ali trenerjev ali prisile s strani financerja. Vse preveč je tudi odločitev za usposabljanje s strani posameznikov in ne odločitev s strani celotnih delovnih skupin v organizaciji, kar hromi procese sistemskega mišljenja.

Iz druge predpostavke pa lahko, sicer nekoliko poenostavljeno, izpeljemo pravilo, da bomo s skupino, s katero smo se skupaj učili oz. formirali, z veliko verjetnostjo v prihodnosti tudi dosegali skupne cilje. Biti skupaj v času usposabljanja pomeni pridobiti podobne kompetence, vizijo, deliti podobna znanja in razmišljati skupaj. Če je tovrstno usposabljanje kakovostno, skoraj ni mogoče, da ne bi v prihodnosti pustilo posledic tudi v smislu socialnega kapitala – v smislu medsebojne povezanosti upo-



rabnikov. Gledati na učenje ne le kot na individualni temveč tudi kot na socialni proces tako ob predpostavki povezanosti učenja in (prihodnjega) delovanja vzpostavlja potrebo po tem, da se glavnina učenja zgodi (in tudi formalno prizna) znotraj in ne zunaj mladinske organizacije.

Mladinsko delo v Sloveniji bi bilo potrebno urediti na način, ki bi spodbujal učenje znotraj organizacije in s tem nastanek učečih se organizacij. Medorganizacijsko učenje naj pri tem predstavlja predvsem dopolnilo prvemu, približno tako kot učenje v vrtcu (širšem okolju) za otroka predstavlja dopolnilo učenju v družini (primarnem okolju).

Takšni ukrepi bi lahko obsegali posebna sredstva za financiranje izobraževalnih programov, certificiranje mladinskih voditeljev in delavcev, ki bi ga skupaj izvajala civilna družba in javna sfera in pri katerem bi imela posamezna (za to certificirana) organizacija bistveno vlogo, predvsem pa še večje priznanje učne dimenzije mladinskega dela ter povezanosti učenja in delovanja.

Viri

- Dragar, Matjaž (ur.), Matković, Sanja (ur.) (2007): Mladinsko delo v kontekstu neformalnega učenja. Movit NA Mladina, Ljubljana.
- Evropska komisija ...
- Jarvis, P., Holford, J., Griffin, C. (2003). *The Theory & Practice of Learning* – 2nd edition. London, New York: RoutledgeFalmer
- Maturana, Humberto R., Varela, Francisco J. (1998). *Drevo spoznanja*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Pedler, M, Boydell, T, Burgoyne, J (1989): *Towards the learning company*, *Management Education and Development*, 20.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline*. Century Business, Random Century, London.
- Swieringa in Wierdsma (1992): *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Urad RS za mladino, Mladinski svet Slovenije (2005). *Gradivo za regijski posvet "Razvoj mladinske politike na lokalni ravni"*: Maribor, 28.6.2005
- Wang, C.L. in Ahmed, P.K. (2003). *Organizational Learning: a critical review*. *The Learning Organization*. 10.
- Watkins, K., Marsick, V. (1993): *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Zakon o mladinskih svetih