

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

IVAN ŠTAJDOHAR

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZVEZA TABORNIKOV SLOVENIJE
NA POTI K
UČEČI SE ORGANIZACIJI**

Ljubljana, julij 2005

IVAN ŠTAJDOHAR

IZJAVA

Študent IVAN ŠTAJDOHAR izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorskim vodstvom mag. Miha Škerlavaja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani 26. 7. 2005

Podpis: _____

Kazalo

UVOD.....	1
1. UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	3
1.1 Umestitev pojma USO v povezavi z znanjem.....	3
1.1.1 Organizacijsko znanje.....	3
1.1.2 Management znanja.....	4
1.1.3 Organizacijsko učenje.....	4
1.1.4 Učeča se organizacija.....	5
1.2 Definicije in lastnosti.....	5
1.3 Sengejev model.....	6
1.3.1 Sistemsko mišljenje.....	6
1.3.2 Osebno mojstrstvo.....	7
1.3.3 Mentalni modeli - pojmovanje sistemov in vrednot.....	8
1.3.4 Skupna vizija.....	8
1.3.5 Timsko učenje.....	9
1.3.6 Opredelitev elementov idealnega modela USO.....	9
2. NEPROFITNE, NEVLADNE IN PROSTOVOLJNE ORGANIZACIJE.....	11
2.1 Neprofitne organizacije.....	11
2.1.1 Opredelitev in razlog za obstoj.....	11
2.1.2 Razlika med neprofitnimi in profitnimi organizacijami.....	11
2.1.3 Kultura neprofitnih organizacij.....	12
2.1.4 Razvrstitev neprofitnih organizacij.....	12
2.1.5 Management.....	13
2.2 Nevladne organizacije.....	13
2.3 Prostovoljne organizacije.....	15
3. ŠTUDIJA PRIMERA ZTS.....	16
3.1 Značiniosti ZTS.....	16
3.1.1 Organizacija.....	16
3.1.2 Dejavnost ZTS.....	16
3.1.3 Viri za delovanje.....	17
3.1.4 Članstvo in zgradba.....	18
3.2 Umestitev organizacije po različnih kriterijih in težave v primerjavi s profitnimi organizacijami.....	19
3.2.1 Umestitev.....	19
3.2.2 Primerjava ZTS s profitnimi organizacijami, težave in ovire.....	19
3.3 ZTS po elementih modela USO.....	21
3.3.1 Volja.....	21

3.3.2	<i>Vodstvo</i>	21
3.3.3	<i>Strateško mišljenje in vizija</i>	22
3.3.4	<i>Komunikacije</i>	23
3.3.5	<i>Učenje in razvoj</i>	23
3.3.6	<i>Inovacije in odločanje</i>	24
3.3.7	<i>Management sprememb</i>	25
3.3.8	<i>Intelektualni kapital in management znanja</i>	25
3.3.9	<i>Merila in preverjanje</i>	26
3.3.10	<i>Nagrade in priznanja</i>	26
3.4	<i>Splošne ugotovitve</i>	27
3.4.1	<i>Grafični prikaz in opozorila</i>	27
3.4.2	<i>Ekstremi pri skupni oceni</i>	28
3.5	<i>Primerjava s Savezom izviđača Hrvatske</i>	29
3.6	<i>SWOT-analiza notranjega in zunanjega okolja ZTS</i>	31
3.6.1	<i>Prednosti</i>	31
3.6.2	<i>Slabosti</i>	33
3.6.3	<i>Priložnosti</i>	34
3.6.4	<i>Ovire in grožnje</i>	35
4.	<i>DISKUSIJA - PREDLOGI UKREPOV ZA PREMİK V SMERI USO</i>	36
4.1	<i>Prvi korak – odločitev za USO</i>	36
4.2	<i>Oblikovati osebne in skupne vizije</i>	36
4.3	<i>Razvijati sistemsko mišljenje</i>	37
4.4	<i>Razvijati znanje o komuniciranju in ga vzpodbujati</i>	37
4.5	<i>Postaviti merila</i>	37
4.6	<i>Spreminjati mentalne modele</i>	37
4.7	<i>Razvijati osebno mojstrstvo</i>	38
4.8	<i>Varno okolje, vzpodbujati nove ideje</i>	38
4.9	<i>Spremeniti učenje timov in vzpodbujanje prehajanja</i>	38
4.10	<i>Komplementarnost s konkurenco, vzpostavljati partnerstva</i>	38
5.	<i>SKLEP</i>	39
	<i>LITERATURA</i>	41
	<i>VIRI</i>	43
	<i>PRILOGE</i>	1

UVOD

Izraz »učeča se organizacija« v zadnjih petnajstih letih pomeni oznako za uspešno delovanje podjetij. Nenehne in vse hitrejšje spremembe v okolju, v katerem delujejo, zahtevajo od ekonomskih subjektov neprestano proučevanje razmer in ustrezno prilagajanje produkcije in vseh ostalih funkcij, ki so potrebne za obstoj in uspešnost na trgu. To pa pomeni presojanje preteklih izkušenj (svojih in tujih), iskanje in uvajanje novih uspešnih rešitev, pomeni učenje in razvijanje znanja. Sposobnost učenja posameznikov in timov ter celotne organizacije, sposobnost prenašanja tega znanja in sposobnost njegove učinkovite uporabe za doseganje zelenih ciljev so postale najpomembnejše primerjalne prednosti podjetij.

Različni avtorji so dodobra obdelali področja, kot so organizacijsko učenje in znanje, management znanja in učeča se organizacija in pri tem zbrali in razvili znanje predvsem za potrebe podjetij, ki s svojimi proizvodi in storitvami konkurirajo na trgu. Pojavile so se tudi že študije in literatura o doseganju standardov učeče se organizacije na neprofitnem področju.

Kot poseben del neprofitnega sektorja obstajajo še t.i. prostovoljne organizacije, ki z izvajanjem svojega programa (ali storitev) pomembno prispevajo k razvijanju obstoječih sistemov, k razvijanju vrednot, k socialnemu, kulturnemu in znanstvenemu napredku družbe ter s tem prispevajo h kakovosti življenja in graditvi civilne družbe. Tudi pri teh organizacijah so prisotne težnje k izboljševanju njihovega dela in s tem k boljšemu uresničevanju njihovega poslanstva. Kake posebej za njih prilagojene literature o prostovoljnih učečih se organizacijah še ni, zato pričujoče diplomsko delo na nek način »orje ledino« v upanju avtorja, da to ne bo ostal osamljen primer.

Namen tega diplomskega dela je prispevati k zakladnici znanja neprofitnih prostovoljnih organizacij o ravnanju z ljudmi in pri tem opozoriti na razliko (in seveda na njene posledice) med profitnimi organizacijami ter neprofitnimi prostovoljnimi organizacijami s posebnim primerom take organizacije, to je Zveze tabornikov Slovenije (ZTS). V ozadju je raziskovalno vprašanje, kakšna je stopnja zrelosti ZTS kot učeče se organizacije oziroma oceniti, koliko je ZTS že na poti, da to postane.

Cilji, ki jih želim doseči, so: (1) pokazati, kako in na katerih področjih je potrebno delovati, da bi ustvarili učečo se organizacijo (model USO), (2) opozoriti na razlike v strukturi in delovanju med profitnimi in neprofitnimi prostovoljnimi organizacijami ter opozoriti na možne težave zaradi teh razlik, (3) primerjati elemente modela učeče se organizacije z normativno ureditvijo in z dejanskim dogajanjem v ZTS in (4) pripraviti smernice oziroma napotke za izdelavo strategij za graditev ZTS kot učeče se organizacije.

Metode, ki sem jih uporabil, da bi dosegel navedene cilje, so: (1) metoda analize in sinteze mnenj različnih avtorjev o najbolj pomembnih vsebinah za osvetlitev pojma »učeča se organizacije«; (2) študija primera, pri čemer gre za (a) primerjave med elementi modela USO iz teorije in določbami v raznih dokumentih organizacije (ZTS) in (b) primerjave med elementi iz teorije in dejanskim delovanjem organizacije; (3) sinteza mnenj na osnovi intervjujev odgovornih v ZTS; (4) primerjava (benchmarking) s tujo organizacijo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Prvo poglavje na osnovi obstoječe literature opisuje učečo se organizacijo: najprej pojasnjuje pojem v primerjavi s podobnimi pojmi, nato pa sledi prikaz najpomembnejših definicij učeče se organizacije in na koncu opis elementov idealnega modela učeče se organizacije, saj ta, kot sem že omenil, predstavlja konkurenčno prednost za uspešno delovanje.

Drugo poglavje se začne z opisom neprofitnih organizacij, sledi mu opis nevladnih in nato še prostovoljnih organizacij. V naši družbi obstaja široka paleta takih organizacij. Vsi trije termini se v praksi veliko uporabljajo, včasih se zamenjujejo ali pa uporabljajo kot sinonimi. To poglavje pojasnjuje posamezne termine in opozarja, da za različne organizacije velja različna kombinacija označb.

V tretjem poglavju je empirični del diplomske naloge, ki se začne z opredelitvijo temeljnih izhodišč in virov Zveze tabornikov Slovenje, ki je hkrati neprofitna, nevladna in prostovoljna organizacija. Sledi opredelitev razlik med ZTS in profitnimi organizacijami ter možnih posledic teh razlik. V nadaljevanju tega dela je nato primerjava med modelom USO in tistimi določbami normativne ureditve v različnih dokumentih v ZTS, ki so skladne z modelom. Naloga se nadaljuje s primerjavo elementov modela učeče se organizacije z dejanskim stanjem v ZTS, ugotovljenim s pomočjo pogovorov – intervjujev s prostovoljnimi funkcionarji ZTS, ki so zadolženi za posamezna področja dela, in zaposlenimi v ZTS. Sledi prikaz podobne organizacije v tujini predstavljene po modelu USO in njenih ugotovitev. Za primerjavo sem izbral Savez izviđača Hrvatske, organizacijo, ki si tudi prizadeva stopati po poti »učeče se organizacije«.

V diskusiji so navedene osnovne ugotovitve iz primerjav, sledi kratka SWOT-analiza in razmislek o posameznih ugotovitvah. Vsebinski del diplomske naloge zaključujem s predlogi potrebnih ukrepov za izboljšanje stanja oziroma za napredovanje ZTS na poti k učeči se organizaciji. Peti – zadnji del je sklep s kratkim povzetkom bistvenih ugotovitev celotne naloge.

1. UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Umestitev pojma USO v povezavi z znanjem

Pojem »učeča se organizacija« se loči od pojmov: »organizacijsko učenje«, »organizacijsko znanje« in »management znanja«. Pomagamo si z diagramom, kjer sta na eni premici povezana pojma učenje in znanje kot rezultat učenja, na drugi pa struktura in proces kot nek »rezultat« strukture:

Slika 1: Umestitev različnih pojmov v povezavi z znanjem



Vir: Easterby – Smith, Lyles, 2004, str. 3.

1.1.1 Organizacijsko znanje

Vedno več managerjev se zaveda, da je znanje, ki ga ima neka organizacija, pomemben vir njenega dolgoročnega uspeha. Da bi ga v organizaciji lahko učinkovito prenašali in uporabljali, mora biti oblikovano in shranjeno v primernih oblikah. Organizacijsko znanje je nabor načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo proces odločanja, vodenja in delovanja organizacije. Dvigovanje ravni znanja v organizaciji vpliva na njeno večjo konkurenčnost. Znanje je lahko eksplicitno in implicitno (Stonehouse, 2000, str. 186).

Eksplicitno znanje (1) je formalno, sistematično znanje, ki ga je možno kodirati, zapisati in posredovati drugim v dokumentih ali v obliki splošnih navodil. Implicitno - prikrito znanje (2) temelji na osebnih izkušnjah, intuiciji in presoji posameznika (Draft, 2001). Prikrito znanje postane organizacijsko šele, ko ga prenesemo v eksplicitno. To je poleg oblikovanja miselnosti v organizaciji, ki bi vzpodbujala in pospeševala razvoj znanja v procesu organizacijskega učenja, eden večjih izzivov sodobnega managementa.

Pomembna je še povezava med podatki, informacijami in znanjem. Podatki, ki imajo za uporabnika določeno vrednost, pomenijo informacijo, ki umeščena v smiseln kontekst predstavlja znanje (Halsapple, Singh, 2000, str. 161). Znanje, ki opisuje stanje sveta, je (1)

deskriptivno (*vedeti kaj*), znanje, ki opredeljuje korake pri izvrševanju kake naloge, je (2) proceduralno (*vedeti kako*) in znanje, ki omogoča presojo, je (3) razsodnostno (*vedeti zakaj*).

1.1.2 Management znanja

Prizadevanje, da bi znanje sistematično zbrali in uredili in da bi zagotovili njegovo kar se da široko uporabo ter gojenje kulture učenja, je management znanja. Proces managementa znanja v inteligentni organizaciji sestoji iz petih procesov (Stonehouse, 2000). Najprej je proces ustvarjanja znanja, ki zajema individualno in organizacijsko znanje. Sledi mu proces oblikovanja znanja, ki pomeni razvijanje načel, pravil in procedur, ki omogočajo učinkovito prenašanje znanja v organizaciji. Nadaljuje se s procesom shranjevanja znanja, pri čemer je treba določiti primerno obliko, ki bo omogočila ustrezno prenašanje, in končno proces koordiniranja in kontroliranja znanja, ki zagotavlja konsistentnost in stalnost uporabe novega znanja v organizaciji (Dimovski et al., 2003, str. 70 - 73).

Za management znanja je zelo pomembna informacijska tehnologija, ki omogoča poleg prenosov informacij tudi pretok proceduralnega in razsodnostnega znanja. Pojavljajo se vedno nove tehnologije, katerih temelj je elektronska komunikacija. Aktivnosti v okviru managementa znanja so večnivojske od eksperimentiranja in odločanja na najvišji ravni do pridobivanja, izbiranja, prenašanja in uporabe znanj na elementarni ravni.

V managementu znanja na osnovi kulture, ki vzpodbuja sodelovanje in izmenjavo znanja, ločimo eksplicitni in implicitni pristop. Prvi se predvsem s pomočjo najsodobnejše informacijske tehnologije ukvarja z zbiranjem in izmenjavo eksplicitnega znanja, ki zajema intelektualno lastnino, delovne procese, specifične informacije o kupcih, trgih, dobaviteljih in konkurentih. Osredotoča se na zbiranje in kodiranje ter shranjevanje znanja v bazah podatkov. Te so organizirane v obliki dokumentov, ki jih lahko uporablja kdorkoli v organizaciji. Drugi – implicitni pristop pa vzpodbuja izmenjavo izkušenj posameznikov in timov, izdelavo individualnih ekspertiz in povezuje ljudi neposredno ali preko interaktivnih medijev.

Skladišča podatkov, orodja za »izkopavanje« znanja in elektronske knjižnice predstavljajo infrastrukturo za izmenjavo eksplicitnega znanja. Za povezavo med ljudmi se uporabljajo intranet in druga omrežja tako na področju izmenjave eksplicitnega kot implicitnega znanja, medtem ko so najuspešnejša orodja za management prikritega znanja dialog, razprava o preteklih dogodkih, pripovedovanje zgodb in skupnosti praks.

1.1.3 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje je proces pridobivanja znanja, V znanstveni literaturi se pojavlja več definicij tega pojava. Fiol in Lyles (1985) sta opredelili organizacijsko učenje kot proces izboljševanja aktivnosti z boljšim znanjem in razumevanjem. Huber (1991) pojmuje organizacijsko učenje v delovni obliki stavka: »Entiteta se uči, če s procesiranjem informacij spreminja obseg njenih možnih obnašanj.«

Levitt in March (1988) sta navedla, da se »organizacija uči, če vključuje spoznanja iz preteklosti v spretnosti, ki vodijo njeno obnašanje«. Argyris (1977) je opredelil organizacijsko učenje kot

»proces ugotavljanja in popravljanja napak«. Stata (1989) pravi: »Organizacijsko učenje se dogaja z izmenjavo pogledov, znanja in mentalnih modelov ... [in] gradi na preteklem znanju in izkušnjah, to je na spominu.«

1.1.4 Učeča se organizacija

Medtem ko (1) je organizacijsko učenje proces pridobivanja organizacijskega znanja, (2) organizacijsko znanje rezultat tega procesa in je (3) management znanja proces sistematičnega urejanja in uporabe znanja, je (4) učeča se organizacija struktura interaktivnih delov, kjer ljudje neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti, raziskujejo, se posvečajo lastnemu dojemanju in vzorcem mišljenja in se učijo vsak zase in skupaj.

Eden temeljnih namenov učeče se organizacije je odpravljanje ravnanj, ki zakrito vgrajeni v tradicionalne postopke vodenja in odločanja dolgoročno povzročajo slabe ekonomske učinke organizacij. Taka organizacija je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje (tako eksplicitno kot implicitno), vsi, ki v njej sodelujejo, se učijo drug od drugega in tudi od članov drugih organizacij.

1.2 Definicije in lastnosti

Strokovnjaki niso popolnoma enotni, kaj je učeča se organizacija. Nekaj definicij je v spodnji tabeli.

Tabela 1: Definicije učeče se organizacije

Definicija	Avtorji
Je organizacija, v kateri ljudje neprestano razvijajo svoje sposobnosti, da bi dosegali rezultate, ki si jih resnično želijo, v kateri gojijo nove in raztegljive vzorce mišljenja, v kateri so skupna prizadevanja svobodna, v kateri se ljudje neprestano učijo učiti se skupaj.	Senge, 1990
Učeča se organizacija vzpodbuja učenje vseh njenih članov in se neprestano spreminja.	Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991
Organizacija, ki ustvarja znanje in neprestano poustvarja sebe, kakor tudi vse, ki so v njej.	Nonaka, 1991
Učeča se organizacija je organizacija, izkušena v ustvarjanju, pridobivanju in prenašanju znanja in v prilagajanju njenega ravnanja pri izražanju novega znanja in pogledov.	Garvin, 1993
V učeči se organizaciji poteka učenje, ki spreminja njeno obnašanje.	Reynolds, Ablett, 1998
Učeča se organizacija je proces, ki potrebuje napor in zahteva spremembo obnašanja, da bi pridobila ustrezne značilnosti.	Örtenblad, 2001

Za učenje so bistvene nove ideje. So nekakšen sprožilec procesa učenja, vendar če jih ne spremljajo spremembe, predstavljajo le možen potencial za napredovanje. USO so usposobljene na petih področjih: (1) sistematično reševanje problemov, (2) preizkušanje novih pristopov, (3) učenje iz lastnih preteklih izkušenj, (4) učenje iz dobrih praks drugih organizacij ter (5) hitro in učinkovito prenašanje znanja po vsej organizaciji.

Glede na zgornje definicije se učeče se organizacije razlikujejo od običajnih. Stalno se prilagajajo zunanjemu okolju, neprestano stopnjujejo sposobnosti za spremembe in prilagajanje, vzpodbujajo kolektivno in individualno učenje, se učijo delati bolje in boljše tudi delajo.

Individualno in skupno učenje jim pomeni temeljno sredstvo za doseganje njihovega poslanstva. Vsi njihovi člani so z zavestnim mišljenjem – refleksijo vključeni v proces neprestanega vrednotenja in izboljševanja. Delo razdelijo na tak način, da delovne naloge uporabijo kot priložnosti za neprestano učenje.

Učeče se organizacije razumejo strateško planiranje in izdelavo njihove politike kot proces učenja. Odločitve managementa vidijo kot izzive in ne kot ukaze. Uporabljajo informacijsko tehnologijo, da bi informirali in opolnomočili delavce. Vzpodbujajo vzdušje učenja, ne pristajajo na status quo, preiskujejo temeljna vprašanja in težnje, opogumljajo spraševanja, ugotavljajo povratne efekte, izvajajo poskuse, z zagnanostjo težijo k neprestanemu izboljševanju. Da bi člane opogumile in usposobile za prevzemanje odgovornosti za njihovo osebno rast in učenje, zagotavljajo obširen razvoj virov in možnosti. Vse člane, zaposlene, kupce, dobavitelje in delničarje, vzpodbujajo, da sodelujejo v najpomembnejših odločitvah. Zavestno se učijo od drugih organizacij ob skupnih dogodkih, s skupnimi raziskavami itd. in nagrajujejo učenje (Pedler, Burgoyne in Boydell, 1991).

Poleg naziva “učeča se organizacija” so se v preteklosti pojavljale še druge oznake za približno isto vsebino. Nekaj teh nazivov je v tabeli v prilogi.

1.3 Sengejev model

Peter M. Senge je leta 1990 objavil knjigo z naslovom *The Fifth Discipline*. V njej je dotedanja dognanja različnih avtorjev in tudi dognanja na osnovi praktičnih izkušenj različnih korporacij, treningov ter seminarjev v okviru inštituta za tehnologijo uporabil za oblikovanje modela učeče se organizacije (learning organization). Kasneje je skupaj še z nekaterimi avtorji napisal še *The Fifth Discipline Fieldbook* (1994) in *The Dance of Change* (1998).

S pojavom učeče se organizacije se je ukvarjalo še več drugih avtorjev. Učeča se organizacija je kmalu postala »uspešnica« v managementu in hitro se je razširila po vsem svetu. Temelji pa na načrtnem razvijanju naslednjih strok oziroma disciplin, ki jih je potrebno razvijati hkrati in medsebojno kombinirati, da se doseže ustrezno interakcijo: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, spreminjanje mentalnih modelov, razvijanje skupne vizije in timsko učenje.

1.3.1 Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje je temeljni kamen učeče se organizacije. Je umetnost videti gozd in drevesa hkrati. Ukvarja se z dinamično kompleksnostjo. Za razliko od detajlne kompleksnosti, ki se ukvarja z mnogimi spremenljivkami, je dinamična pojav, pri katerem sta vzrok in posledica običajno neopazni in sta časovno med seboj zelo oddaljeni. Neko delovanje ima lahko za posledico v nekem trenutku zelo majhen slabšalni učinek, ki ne moti nikogar. Po določenem odlogu pa lahko pride do točke, ko se ves sistem zaradi tega delovanja sesuje. Zato je pomembno razumeti zanke povratnih učinkov, pri čemer je človeški dejavnik del teh povratnih efektov in ne center aktivnosti.

Delovanje, ki premakne sistem z določene točke, je vzvod, ki naj bi poskrbel za doseganje novega (boljšega) stanja. Povratno učinkujoči procesi pa so lahko pospešujoči v pozitivno ali

negativno smer, drugi pa so zaviralni ali stabilizirajoči in težijo k uravnoveženju oziroma izničenju učinkov delovanja. Pri takem delovanju je pomemben še odlog, ki odvisno od sistema in njegovega delovanja zajame krajši ali daljši čas in v njem se pravzaprav »stvari dogajajo«.

Temeljne arhetipe procesov in struktur je avtor poimenoval: prenos bremena, erozija ciljev, stopnjevanje, uspeh uspešnemu, tragedija skupnega, rešitev, ki ne deluje, in rast ob nezadostnem investiranju.

1.3.2 Osebno mojstrstvo

Osebno mojstrstvo je stroka, ki vzpodbuja vsakega posameznika k izpopolnjevanju. Za osebno mojstrstvo je temeljna sposobnost osredotočenja na svoje osnovne, prvobitne in resnične želje ali hotenja (osebna vizija), ne le na cilje, ki so drugotnega pomena. Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva sprejemajo koncept vseživljenskega učenja. Nikoli ne prispejo do konca. Ljudje se stalno zavedajo svoje nevednosti, pomanjkljivih sposobnosti in področij možnih rasti. Toda so polni samozavesti. Zato, ker jim je nagrada pot in ne končna postaja. Osebno mojstrstvo ni nekaj, kar imaš, ampak gre za proces (Senge, 1990, str. 142).

Gibalo učenja vsakega posameznika je ustvarjalna napetost, ki nastane zaradi razlike med osebno vizijo in trenutno realnostjo. Obstaja tudi emocionalna napetost, ki je ne smemo zamenjati z ustvarjalno, nastane pa zaradi negativnih čustev, ki se pogosto pojavijo pri poskusih delovanja za doseganje osebne vizije. Če je ne prepoznamo in jo zamenjamo z ustvarjalno napetostjo, to povzroči zmanjšanje vzpodbude za delovanje in se slednje lahko opusti ali pa odmakne od zelenega.

Vzorci, ki smo jih deležni od rojstva, ko vsakič znova ugotavljamo lastne omejitve, vodijo do, včasih tudi nezavednega, prepričanja o lastni nemoči in nevrednosti. To pa ustvarja strukturni konflikt, ki preprečuje doseganje osebne vizije. Navidezni načini preseganja strukturnega konflikta so: (1) erozija vizije (vizijo popravimo, tako da jo je lažje doseči), (2) manipulacija s konfliktom (ustvarimo umeten konflikt in se recimo osredotočimo na tisto, česar nočemo, kar je tipičen pojav pri ljudeh, ki se bojijo neuspeha) in (3) moč volje (prepričamo se preseči vse odpore za doseganje svojih ciljev). Vse to se vsakodnevno dogaja, saj so te navade globoko ukoreninjene in jih ni možno preseči preko noči.

Strategiji, ki dejansko presegata ta strukturni konflikt pri osebnem mojstrstvu, sta predanost resnici in vključitev podzavesti. Predanost resnici pomeni neizprosno pripravljenost izkoreniniti načine, ki nas omejujejo, da bi pojave razumeli in neprestano preizkušanje naših teorij o tem, kakšni in zakaj so pojavi taki, kot so. To pa pomeni stalno poglobljanje svojega znanja in razumevanja struktur, ki so zakrite za trenutnimi dogodki.

Vključitev podzavesti je strategija, značilna za ljudi z visoko stopnjo osebnega mojstrstva. Ti razvijajo višjo stopnjo razmerja med zavestjo in podzavestjo, ki je orodje za spopad s kompleksnostjo. To dosegajo s koncentracijo na želeni rezultat, meditacijami, predstavljanjem, intuicijo, vizualizacijami, z osredotočanjem na stvari, ki jih resnično in najbolj želimo ipd., pri čemer ni popolnoma jasno, kako se doseže efekt. Če bi bilo, ne bi bilo več podzavestno.

1.3.3 Mentalni modeli - pojmovanje sistemov in vrednot

Mentalni modeli so globoko ukoreninjeni predsodki, posploševanja ali celo slike in predstave, ki vplivajo na razumevanje sveta in načina, kako delujemo. Ta stroka se začne z odkrivanjem notranjih slik, ki jih potem strogo pregledujemo. Vključuje tudi sposobnost navezave na pogovor, poln učečih vsebin in uravnotežen s preiskovanjem in zagovarjanjem, kjer ljudje izpostavijo svoja mišljenja in jih izpostavijo vplivu drugih (Senge, 1990, str. 9).

Veščine, ki jih potrebujemo za razvijanje te stroke, so znane kot veščine razmišljanja in veščine preiskovanja. Razmišljanje razvijamo, recimo, z raziskovanjem pojava posploševanja in s tehniko, imenovano »leva kolona« - odkrivanjem, kaj kdo v resnici misli, ko nekaj govori. Veščine preiskovanja pa z razvijanjem sposobnosti uravnoteženja povpraševanja in zagovarjanja ter z raziskovanjem razlike med tistim, kar pravimo in našim resničnim delovanjem.

Stroka mentalnih modelov je tesno povezana s sistemskim mišljenjem. Prva odkriva skrite predsodke, druga pa se osredotoča na to, kako podmene strukturirati, da bi odkrili vzroke pomembnih problemov. Oboje pa vpliva na osebno mojstrstvo, ker dviguje raven mišljenja, tako da začnemo prepoznavati dolgoročne vzorce sprememb in osnovne strukture, ki take vzorce ustvarijo.

1.3.4 Skupna vizija

Kadar je prisotna resnična skupna vizija za razliko od »vsem poznanega stavka o viziji«, si ljudje ne prizadevajo učiti zato, ker bi jim to nekdo ukazal, ampak zaradi njihove resnične želje po učenju. Toda mnogi vodje nikoli ne uspejo svojih vizij prenesti, tako da bi prevevale organizacije. Manjka jim znanje in sposobnost tega prenašanja vizije – ne knjiga receptov temveč nabor načel in praks, ki bi jih vodile. Disciplina skupne vizije vključuje sposobnost odkrivanja skupnih predstav o prihodnosti, ki bi vzpodbujala resnično pripadnost in vključenost in ne le predanost. Ob učenju te stroke se vodje naučijo, da je vsiljevanje vizije neproduktivno (Senge, 1990, str. 9).

Vizija je poživljajoča in povzroča vznemirjenje, ki dvigne organizacijo iz otopelosti. Spreminja razmerje ljudi do organizacije, vzpodbuja medsebojno zaupanje, ustvarja skupno identiteto. Ena najpomembnejših lastnosti učinkovitih timov je skupna vizija in namen. Ko pride do stresov in napetosti, postane vizija krmilo procesa učenja in delovanja. Vizija tudi ni rešitev problema. Graditev skupne vizije je neprestan in nikoli končan proces. Je osrednji element vsakodnevnega dela vodij.

Ustvarjanje skupne vizije se začne z odkrivanjem osebnih vizij. To zahteva sposobnosti iz stroke osebnega mojstrstva. Prvi korak k ustvarjanju skupne vizije je opustitev tradicionalnega pojmovanja, da vizija mora priti z vrha. Ta ni utemeljena na osebnih vizijah ljudi. To je značilnost tradicionalnih hierarhičnih organizacij. Vendar tudi to ni nujno. Poreklo, od kod izhaja, je precej manj pomembno kot proces oblikovanja skupne vizije. Ta mora biti tak, da se počutijo vključeni vsi, ki delajo v organizaciji.

Možni odnosi do vizije so lahko: (1) pripadnost (jo hoče in jo bo uresničil, ne glede na to, kaj se potrebuje za uresničenje), (2) vključenost (jo hoče, bo naredil karkoli je možno v okviru danega),

(3) resnična uslužnost (vidi prednosti vizije, naredi, kar se pričakuje, nič več – »dober vojak«), (4) formalna uslužnost (v glavnem vidi prednosti vizije, naredi, kar se pričakuje – »še kar dober vojak«), (5) nezadovoljna uslužnost (ne vidi prednosti vizije, toda tudi noče izgubiti dela, naredi dovolj, ker mora, toda daje vedeti, da ni pristaš), (6) neuslužnost (ne vidi prednosti vizije in ne naredi, kar se pričakuje) in (7) apatija (ni ne za niti proti, ni interesa, ni energije).

1.3.5 Timsko učenje

Timsko učenje je proces oblikovanja in razvijanja sposobnosti tima, da ustvarja tisto, kar si resnično želi. Gradi se na stroki oblikovanja skupne vizije. Skupna vizija in talent pa nista dovolj, potrebno je tudi znati »igrati skupaj«. Timsko učenje ima tri kritične momente: (1) potrebo po razumevanju kompleksnih primerov, (2) potrebo po inovativni in koordinirani akciji in (3) upoštevanje vloge članov tima v drugih timih.

Disciplina timsko učenje se začne z dialogom, to je sposobnostjo članov tima, da se otresejo predsodkov in vstopijo v odkrito »skupno razmišljanje«. Beseda dialog izhaja iz grške besede dia-logos in pomeni svobodno pretakanje pomena skozi skupino, kar omogoča skupini odkrivanje pogledov, ki ne pripadajo posameznikom. Vključuje tudi učenje, kako prepoznati vzorce interakcije, ki v timih preprečujejo učni proces (Senge, 1990, str. 10).

Za dialog je potrebno, da vsi udeleženci izpostavijo svoja mišljenja, predhodne ocene – sodbe spraševanju in opazovanju, da se medsebojno spoštujejo kot kolegi in da imajo moderatorja, ki skrbi za skladen potek dialoga. Za razliko od dialoga, v katerem so posamezni pogledi predstavljeni, da bi odkrili nov pogled, je diskusija borba mnenj z namenom, da neko mnenje prevlada. V diskusiji se odloča, v dialogu pa raziskuje kompleksne primere. Timi, ki ne razlikujejo diskusije od dialoga, dostikrat ne dosežejo ne kreativnega dialoga ne produktivne diskusije.

Pri obvladovanju trenutne realnosti se v timih pojavljajo konfliktni in obrambni postopki. V uspešnih timih konflikt postane produktiven. Osebne vizije posameznikov v timih, na osnovi katerih se oblikuje skupna vizija, so lahko različne in od tod izvirajo konfliktna ideja. Njihov prost pretok je pomemben za kreativno mišljenje. Razlika med uspešnimi in povprečnimi timi je v načinih, kako se soočajo s konflikti.

Ljudje imajo večinoma že od malih nog vcepljene obrambne mehanizme, s katerimi se ščitijo pred osramotitvijo in grožnjami, kadar izpostavijo lastna mnenja. Žal pa tudi onemogočajo učenje iz napak. Izvir teh obramb je v strahu pred izpostavljanjem mišljenja, ki je v ozadju pogledov na pojave. Obrambne rutine v timu blokirajo pretok energije, ki bi sicer prispevala k skupni viziji. Te rutine so različne in tako razširjene, da se jih običajno niti ne opazi, zato je potrebna posebna sposobnost - odkrivanje teh rutin. Gre za sposobnosti refleksije in vzajemnega preiskovanja. Tega se tim ne nauči »čez noč«. Potrebno je veliko vaj, v katerih se timi naučijo skupega učenja.

1.3.6 Opredelitev elementov idealnega modela USO

Za empirično analizo, ki jo nameravam izvesti na primeru Zveze tabornikov Slovenije, je potrebno opredeliti model z elementi, ki določajo učečo se organizacijo, in bi lahko služil za primerjavo, ne glede na to, da je med podjetji in prostovoljnimi organizacijami nekaj bistvenih

razlik. Kot najprimernejšega sem izbral model, ki ga je opredelil Philips (2003) in v katerem navaja deset bistvenih področij organizacije, ki jih tudi opisuje. Model temelji na osnovi Sengejevih petih disciplin.

Tabela 2: Elementi in opis idealnega modela USO

Področje	Opis idealnega stanja
Volja	V celotni organizaciji se kaže vneta in navdušena pripadnost neprestanemu razvoju z učenjem.
Vodstvo	Vodstvo neprestano posveča pozornost temu, da vizijo organizacije razumejo na vseh nivojih in po potrebi presega ovire. Vodstvo vzpodbuja, podpira in pomaga članom pri osebnem razvoju in stalno razvija svoje sposobnosti. Aktivno skrbi za vse člane, vrednoti njihov prispevek in je pripravljeno ustrezno poslušati in delovati. Sistemsko razmišlja, se zaveda trenutne realnosti in svojo strukturo organizira temu ustrezno.
Strateško mišljenje in vizija	Strateško vodstvo vzdržuje jasnost strateških usmeritev in skrbi za njihovo sprejetost ter za postavljanje realnih ciljev, za doseganje katerih vključuje tudi tekmovalnost. Zaposlene vzpodbuja, da postanejo »sistemski misleci« (system thinkers). Za izboljšanje delovnih pogojev in boljše delo se uvaja avtomatizacija.
Komunikacije	Celoten sistem prepredajo svobodne in odprte komunikacije. Odpravljajo se ovire, ki bi jih lahko ogrozile. Člane se stalno ocenjuje z vidika tekmovalnosti (appraised of the competitive position). Odprt dialog na vseh ravneh omogoča izmenjavo idej, znanja in pogledov. Prevladuje vzdušje zaupanja.
Učenje in razvoj	Neprestano se promovira, vrednoti in zagotavlja filozofija učenja, ki temelji na posameznikih in timih ter učenje ob izvajanju aktivnosti (learning by doing). Vzpodbuja se inovativne ideje in znanje. S povratnimi zankami se ovrednoti uporabnost znanja, z novimi tehnologijami se izboljšuje in razvija proces učenja. Ceni se osebne izkušnje in člani prevzemajo osebno odgovornost za lastno učenje.
Inovacije in odločanje	V organizaciji, kjer člani sami odločajo, prevladuje vzdušje inovativnosti. V psihološko varnem okolju se vzpodbuja pobude in eksperimentiranje. Predvideva se, da se bodo v delovanju pojavljale tudi napake, ki se jih razume kot priložnost za učenje in predstavljajo stranske učinke raziskovanja in neprestanega razvoja. Nove tehnologije se hitro preučijo in so dobrodošle. Inovacije in razumevanje se stimulira tudi z zunanjimi vzpodbudami.
Management sprememb	Izzive in spremembe se sprejema brez sumničenj, hkrati pa se zagotavlja ustrezne odgovore. Neprestano se preizkuša in vrednoti temeljno bazo znanja, vzajemno se podpira in dovoljuje prehajanje zaposlenih.
Intelektualni kapital in management znanja	Vsi zaposleni so soodgovorni za razvoj intelektualnega kapitala, ki se ga stalno prilagaja s prihodom novih informacij. Z njimi se seznanja člane, sistem zagotavlja, da se jih vključi v temeljno bazo znanja. Prikrto znanje se hitro in voljno prenaša. S primerjavami se omogoča prilagajanje in sprejemanje najboljših praks.
Merila in preverjanje	Merila in preverjanje sta sprejeta kot potrebna kazalca sprememb, odnosov, delovanja in obnašanja ter predanosti neprestanemu izboljševanju. Uporablja se jih za primerjavo med posamezniki in timi, za analiziranje procesov, postopkov in delovanja. Neguje se občutek tekmovalnosti, sprejemanje neprestanega preizkušanja ustaljenih norm, vzpodbuja se želja po pridobivanju nove vrednosti iz neprestanega razvoja.
Nagrade in priznanja	Z nagradami za večjo storilnost se vzpodbuja boljše delo, krepi motivacijo, vzpodbuja osebno učenje in napredovanje ter neguje zadovoljstvo pri delu. Zagotavljajo se novi delovni vzorci in posamezniki so nagrajeni za svoje napore, njihov talent je priznan in ustrezno so ovrednoteni za svoj prispevek.

Vir: Philips, 2003, str. 99 – 100.

2. NEPROFITNE, NEVLADNE IN PROSTOVOLJNE ORGANIZACIJE

Poleg tržno naravnanih organizacij – podjetij, imamo v naši družbi še vrsto drugih organizacij, ki prispevajo k doseganju večje skupne blaginje in s tem boljše kvalitete življenja. Za te organizacije se pojavljajo predvsem tri označbe, ki so v naslovu tega poglavja, in seveda tudi kombinacije teh označb. Pri ugotavljanju možnosti za razvoj neke organizacije je pomembno, da jo prav umestimo, ugotovimo, kakšni so možni viri in lastnosti, kar se potem zrcali v njihovem delovanju.

2.1 Neprofitne organizacije

2.1.1 Opredelitev in razlog za obstoj

Organizacija je skupnost ljudi z določenimi cilji, programom. Z njo dosegamo zelene cilje lažje in učinkovitejše (Lipovec, 1987). Organizacije so nastale kot rezultat družbene delitve dela (tako vsebinske – vodoravne, kot po odgovornosti in pristojnosti – navpične) in pomenijo temelj materialnih in nematerialnih dosežkov civilizacije.

Pogosto se dogaja, da profitne organizacije ne morejo ali nočejo zagotavljati nekaterih storitev, čeprav so te širši družbi dragocene. Zato je v interesu družbe, da se take storitve zagotavljajo na neprofiten način, torej da temeljni motiv za obstoj in delovanje organizacije ni profit, ampak kakovostno opravljena storitev. Vrednote, ki jih s tem neprofitne organizacije razvijajo, so najvišje vrednote vsake civilizacije: znanje, umetnost, dobrodelnost, svoboda. S tem neprofitne organizacije prispevajo h kakovosti življenja in graditvi civilne družbe.

2.1.2 Razlika med neprofitnimi in profitnimi organizacijami

Po Weisbrodu (1988), utemeljitelju neprofitne ekonomije, se neprofitne organizacije razlikujejo od profitnih predvsem po treh lastnostih: (1) nimajo pravice deliti dobička ali presežka, ki ga (kot neprofitne organizacije) ustvarijo, kar povečuje njihovo učinkovitost; (2) ne plačujejo davka na dobiček in (3) imajo tudi druge davčne olajšave, s čimer so v ugodnejšem izhodiščnem položaju kot profitne organizacije.

Dejavniki različnosti organizacij so lahko (1) velikost (manjše, srednje, velike), (2) pravna oblika (društvo, ustanova, kapitalska družba, korporacija javnega prava), (3) davki (davek na dobiček, drugi davki, oboji z olajšavami ali brez), (4) ustanovitelj (država, zasebnik), (5) dejavnost (osebne, temeljne, skupne, javne dobrine), (6) sodelavci (zaposleni, prostovoljci, mešano), (7) financiranje (deleži, krediti, cene, pristojbine, prispevki, darila, donosi, davki), (8) komu služijo (članom, tretjim, skupnosti), (9) urejenost (hierarhična, oligarhična, demokratična), (10) cilji (formalni, stvarni) (Badelt, 1997, str. 77).

Glede na statusno pravno obliko v Sloveniji razlikujemo profitne od neprofitnih organizacij takole:

Tabela 4: Razvrstitev profitnih in neprofitnih organizacij

Vrste organizacij	Neprofitne	Profitne
Javne	organizacije, ki izvajajo državne funkcije, organi lokalnih oblasti, javni gospodarski zavodi, javni zavodi (šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje)	javna podjetja
Napol javne	zbornice (gospodarske, obrtne)	javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala, zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne	zasebni zavodi, ustanove, zadruga, gospodarska interesna združenja, gospodarske družbe za opravljanje neprofitnih dejavnosti, politične stranke, društva, verska združenja, sindikati, poklicna združenja	podjetja, samostojni podjetniki, gospodarske družbe, povezane družbe, banke, zavarovalnice

Vir: Širca-Trunk, Tavčar, 1998, str. 7.

2.1.3 *Kultura neprofitnih organizacij*

Kultura neprofitnih organizacij ima naslednje značilnosti: (1) težnja k uveljavljanju osebnih interesov, pri čemer se lahko hitro zgodi, da postanejo osebne zadeve članov pomembne za delovanje in naravnost organizacije, (2) težnja k harmoniji – za javnost ni notranjih spopadov, pogost je pritisk na vzdrževanje enotnosti in skladnosti, nasprotja se pripisujejo zunanjemu sovražniku in se jih ureja na skrivaj, (3) težnja k enakosti, pri kateri gre za močnejše poudarjanje enakopravnosti in se izogiba obravnave moči in oblasti, (4) težnja k neformalnosti, odpor do formaliziranega delovanja, urejanja postopkov in odločanja, odpor do pisnega komuniciranja (Širca-Trunk, Tavčar, 1998, str.15).

2.1.4 *Razvrstitev neprofitnih organizacij*

Tipologija gospodarskih entitet slednje razvršča na podlagi petih kriterijev. Organizacije razvršča glede na njihove poslanstva, namene in cilje, nadalje glede na ustanovitelje, glede na izvajalce aktivnosti, kliente in glede na funkcijo organizacije. Bolj pregledno je ta razvrstitev razvidna v Tabeli 3 na naslednji strani.

Tabela 3: Razvrstitev neprofitnih organizacij po različnih kriterijih

Kriterij	Opis
Kriterij cilja, poslanstva in namena	Eno od možnih razlikovanj organizacij je lahko glede na temeljni smoter producentov. Če je to profit, ki je merljiv v denarju, je organizacija profitna, če pa je drugačna korist, ki je praviloma javno dobro in je ne merimo v denarju, pa neprofitna. Ta, zelo preprosta delitev omogoča poenostavljeno predstavo, ni pa dovolj natančna, saj ne upošteva ne števila lastnikov – razpolagalcev, ne stopnje donosnosti, ne programov organizacij, ne njihovega statusa. Vendar bistvo neprofitne organizacije ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička, temveč v tem, da ga ne smejo izplačati lastnikom.
Kriterij ustanovitelja	Glede na ustanovitelja ločimo privatna ali zasebna podjetja – organizacije, ki jih ustanovijo zasebniki, ter javne neprofitne organizacije, ki jih ustanovi država.
Kriterij po izvajalcu aktivnosti	Glede na izvajalce aktivnosti poznamo čisto profesionalne neprofitne organizacije, čiste prostovoljne ter mešane neprofitne organizacije.
Kriterij klientov	Klienti so uporabniki storitev nepridobitnih organizacij. Ti so lahko zunaj organizacije, takrat deluje neprofitna organizacija v javnem interesu. Lahko pa so klienti člani te organizacije, takrat ta deluje v interesu svojih članov.
Kriterij funkcije	Po kriteriju funkcije jih, recimo, razvrščamo na članske klube, združenja, sindikate, politične stranke ipd.

Vir: Možina, Rozman et al., 2002, str. 700.

2.1.5 Management

Razlike v organizaciji narekujejo tudi drugačen pristop v managementu, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 5: Različni pristopi v managementu profitnih in neprofitnih organizacij

	Neprofitne	Profitne
Poslanstvo in smotri	delajo za boljšo kakovost življenja uporabnikov	delajo za dobiček
Strategije	kratkoročnejše	dolgoročnejše
Finančni načrti	so instrument nadzora sredstva porabijo do konca	so instrument načrtovanja in obvladovanja varčujejo
Človeški viri	prostovoljni delavci plačani mešano	plačani delavci
Izbiranje managerjev	interesi imajo večjo vlogo kot strokovnost, različne oblike izbire	ponavadi na osnovi usposobljenosti in izkušenj

Vir: Širca – Trunk, Tavčar, 1998, str. 9.

2.2 Nevladne organizacije

Iz najširšega pravnega vidika se delovanje nevladnih organizacij (NVO) navezuje na tri temeljne človekove pravice oziroma svoboščine. Osrednja je pravica do zbiranja in združevanja, v mnogih državah pa v zvezi z NVO omenjajo še svobodo govora in pravico do zasebne lastnine.

Nevladne organizacije delujejo v različnih pravnih organizacijskih oblikah, ki vključujejo naslednje nazive: zasebni zavod, društvo, zbornica, ustanova, sindikat, verska skupnost, družbena organizacija in interesna skupnost. Nevladne organizacije delujejo skoraj na vseh področjih, od izobraževanja, kulture, zdravstvenega in socialnega varstva do drugih javnih, skupnih in osebnih dejavnosti.

Ustanovitev nekaterih oblik NVO je omejena na določene subjekte. Tako je npr. omejevalna določba, da morajo imeti tujci, ki želijo ustanoviti društvo, v Republiki Sloveniji stalno prebivališče ali pa začasno prebivališče že več kot eno leto. Društva lahko ustanavljajo samo fizične osebe (Zakon o društvih, 1999). Omejitev pomeni tudi določitev namena splošne koristnosti oz. dobrodelnosti pri ustanovitvi ustanove. Ta je izpolnjen, če je krog možnih koristnikov omejen, vendar ni poimensko določen ali omejen samo na člane družine.

Pojem »nevladna organizacija« se v večini držav enači z določenim sektorjem, ki ima v različnih državah različno ime in vsebino. V evropskem prostoru se največkrat uporabljata oznaki nevladni in neprofitni sektor oziroma organizacije. Pojem »nevladni« se uporablja za oznako formalnih oblik združevanja, ki imajo statusno-pravno položaj pravne osebe zasebnega prava. S to oznako se poudarja neodvisnost zasebnopravnih organizacij od države na vseh ravneh njihovega obstoja (1) pri ustanovitvi (organizacije so odvisne le od zakonsko določenih pogojev za registracijo), (2) pri delovanju (organizacije samostojno določajo svoje dejavnosti, cilje, naloge in način uresničevanja, država nima neposrednega vpliva na notranje upravljanje) in (3) pri prenehanju (država ne more odrediti prenehanja takšne organizacije, po prenehanju se premoženje organizacije ne prenese na državo, temveč večinoma na po dejavnosti podobno organizacijo istega tipa).

Tabela 6: Različna poimenovanja in vsebine nevladnih organizacij

Poimenovanje	Vsebina
Neprofitni sektor (nonprofit sector),	To poimenovanje se najpogosteje uporablja v ZDA. Zanj je značilno poudarjanje, da te organizacije niso ustanovljene zaradi dobička. Če ga ustvarijo, ga morajo porabiti za dejavnosti organizacije oziroma ga ne smejo deliti.
Neodvisni sektor (independent sector)	Ta poudarja upravljalno neodvisnost od državnega in profitno usmerjenega sektorja. Kljub temu se te organizacije lahko v določeni meri financirajo iz javnih financ ali s podjetniškimi dotacijami.
Dobrodelni sektor (charitable sector)	Je značilen za Veliko Britanijo. Poudarek je na finančnih prispevkih v dobrodelne, humanitarne namene. Te organizacije ponavadi nimajo lastnih finančnih virov.
Prostovoljni sektor (voluntary sector)	Značilno zanj je prostovoljno, brezplačno delo v teh organizacijah, kar pa ne pomeni, da večine dela ne opravijo stalno zaposleni, torej plačani profesionalci.
Neobdavčeni sektor (tax-exempt sector)	Ta ima davčno ugodnejši status – zagotavljanje davčnih oprostitev ali olajšav - v nasprotju s profitnim sektorjem.
Nevladni sektor (non-governmental sector)	Poudarja prosto delovanje, delovanje brez vladnega vpliva.
Socialna ekonomija (associational sector)	Poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruga, razne zavarovalne institucije.
Tretji sektor (third sector)	Poleg države in zasebnega profitnega sektorja obstaja še en sektor, ki je prvima enakovreden. Poimenovanje opozarja tudi, da je za skladen razvoj nujno tesno sodelovanje in povezovanje med vsemi sektorji.

Vir: Strojan, Šporar, 2000, str. 6 – 8.

Iz navedenih značilnosti je razvidno, da se pojma nevladni in neprofitni sektor ne pokrivata v celoti. Po eni strani so NVO lahko neprofitne ali profitne, neprofitne organizacije pa so lahko vladne (državne, javne) ali nevladne.

V Sloveniji pravni status NVO še ni dokončno definiran. Po predlogu Zakona o NVO, ki je v parlamentarni proceduri, mora NVO izpolnjevati zlasti naslednje pogoje: prostovoljnost, neprofitnost, zakonitost delovanja, neodvisnost od državnih organov, političnih strank in gospodarskih subjektov, delovati mora odprto in javno.

2.3 Prostovoljne organizacije

Prostovoljno delo je delo, ki ga opravljajo ljudje, ne da bi bili zanj plačani. Prispeva k razvijanju obstoječih sistemov, k razvijanju vrednot solidarnosti, k socialnemu in drugemu napredku družbe, zato ga je potrebno negovati in ustrezno vrednotiti.

Prostovoljci delujejo na različnih področjih - socialnem, športnem, rekreativnem, izobraževalnem, zdravstvenem, kulturnem, okoljskem, turističnem, v kriznih situacijah (na primer gasilske organizacije, reševalci) in na mnogih drugih področjih. Opravljajo ga ženske in moški, mladi ljudje in otroci, ljudje srednjih let in starejše osebe, vanj se lahko vključujejo vsi ljudje ob upoštevanju svojih zmogljivosti, saj zanj ni načelnih omejitev.

Prostovoljstvo je pomembno za skupnost, ker (1) izboljšuje kakovost življenja v družbi, (2) brani interese posameznikov in skupin, ki so ogroženi, prikrajšani, potisnjeni ob rob, izključeni, (3) je ena od osnovnih poti odzivanja civilne družbe na potrebe v njej in ustvarja možnosti aktivnega delovanja državljanov v družbi, (4) prostovoljno delo je bodisi samostojna ali dodatna dejavnost in dodana vrednost delovanju služb in institucij. Organizacije, v katerih delujejo prostovoljci, to dejavnost uspešno izvajajo, kadar so potrebe porabnika, dejavnost in zmogljivosti prostovoljca kar najbolj usklajeni.

Tudi prostovoljci imajo pravice in jih je potrebno spoštovati v konceptih in v praksi sodelovanja s prostovoljci. Pravico imajo do uvajanja v delo, celovite informacije o svojem delu in o organizaciji ali ustanovi, preko katere delujejo, imajo možnosti učenja in napredovanja pri delu, podpore in priznanja za svoje delo, možnosti, da izrekajo svoje mnenje in da soodločajo, možnosti, da sodelujejo v organizaciji prostovoljskega delovanja, pravico do prejemanja nadomestila za stroške, povezane s prostovoljnim delom, do zavarovanja.

Državljeni, ki delajo kot prostovoljci, ne smejo biti izkoriščani, vrednost njihovega dela morajo prepoznati na vseh ravneh od organizatorja in javnosti do lokalnih in državnih oblasti. Prostovoljno delo pa terja predanost. Prostovoljci se morajo držati dogovorov in morajo sodelovati z osebjem društva ali institucije, v kateri delujejo.

Za zadovoljevanje potreb ljudi je potrebno plačano in prostovoljno delo. Obe področji morata za dobrobit skupnosti druga drugi priznavati prispevek in vrednost. Prostovoljci in plačano osebje prispevajo vsak iz svoje pozicije in v okviru svojih možnosti k blagostanju družbe. Vzajemno spoštovanje je osnova za dobro sodelovanje. Pri obravnavi in odločanju o posamičnih socialnih problemih v skupnostih, v katerih sodelujejo prostovoljci, morajo biti vključeni tudi predstavniki prostovoljcev.

3. ŠTUDIJA PRIMERA ZTS

3.1 Značivosti ZTS

3.1.1 Organizacija

Po statutu je Zveza tabornikov Slovenije (ZTS) prostovoljna, neprofitna, mladinska, nestransarska, nevladna, vzgojna organizacija, odprta vsem, ne glede na poreklo, spol, raso ali prepričanje. ZTS zaradi uresničevanja skupnih interesov povezuje društva tabornikov – rodove v Sloveniji in deluje v skladu z namenom, principi in metodo svetovnega skavtskega gibanja. Delo ZTS in njenih organov je javno.

Poslanstvo ZTS je organiziranje neformalnih vzgojno-izobraževalnih aktivnosti za mlade, z namenom prispevati k njihovem skladnemu osebnem razvoju, doseganju njihovih polnih telesnih, intelektualnih, socialnih, čustvenih in duhovnih sposobnosti kot avtonomnih posameznikov, kot odgovornih državljanov, angažiranih in solidarnih članov svoje lokalne, državne in mednarodne skupnosti.

Temeljna načela, na katerih je zasnovano taborniško skavtsko gibanje, so dolžnost za duhovni razvoj (privrženost načelom duhovnosti, lojalnost veri, ki jih izraža, in sprejemanje dolžnosti, ki iz tega izhajajo), dolžnost do drugih (privrženost svoji domovini ob širitvi miru, razumevanja in sodelovanja na lokalni, državni in mednarodni ravni ter sodelovanje v družbenem razvoju ob priznavanju in spoštovanju dostojanstva sočloveka ter celovitosti narave) in dolžnost do sebe (odgovornost za svoj osebnostni razvoj).

Vrednote, način in metode doseganja poslanstva so poleg temeljnih načel in skavtske metode še: strpnost in odprtost, solidarnost, pripadnost duhovnim načelom, svoboda, demokracija, zdravo življenje, trajnostni razvoj, ustvarjalnost, prostovoljstvo, enakost priložnosti za vse, prijateljstvo, poštenost (Izjava o vzgoji v ZTS, 2000).

Metoda, ki jo uporabljajo člani organizacije pri osnovni dejavnosti, je sistem stopnjevanega samoizobraževanja, ki ga kot elementi sestavljajo (1) prisega in zakoni, (2) učenje z delom, (3) članstvo v majhnih skupinah, ki vključuje stopnjujoče odkrivanje in sprejemanje odgovornosti, učenje samoobvladovanja, usmerjeno v razvoj značaja in pridobivanje znanja, samozaupanja, pripadnosti in sposobnosti za sodelovanje ter vodenje, (4) stopnjevani in stimulatívni programi različnih aktivnosti, ki temeljijo na interesih udeležencev, vključno z igrami, uporabnimi spretnostmi in služenjem skupnosti, (5) odkrivanje, spoznavanje, spoštovanje in zaščita narave, (6) simbolni okvir, (7) podpora odraslih.

3.1.2 Dejavnost ZTS

Zveza tabornikov Slovenije razvija raznoliko dejavnost, katere glavni del je neprofitnega, manjši del pa tudi profitnega oziroma pogojno profitnega značaja. Storitve in promet blaga, ki jih izvaja, so namreč neposredno in izključno povezane z njeno osnovno dejavnostjo in morebitni ostanek se ne deli, temveč se namenja za izvajanje programa ZTS. Po finančnem kriteriju (po strukturi prihodkov) je vrednost pogojno profitne dejavnosti okoli 17% vrednosti celotne dejavnosti. Vendar pri tem ni všteta vrednost prostovoljnega dela, za katerega niti ne obstaja kaka

metodologija za vrednotenje. Zelo grobo lahko ocenim le količino, ki se v celotni organizaciji giblje okoli 100 tisoč ur prostovoljnega dela na leto.

Tabela 7: Dejavnost Zveze tabornikov Slovenije

Št.	Neprofitna dejavnost (83%)	Profitna dejavnost (17%)
1.	Izvaja program za mlade (na vseh nivojih organiziranosti ZTS), ki temelji na dogovorjenih in sprejetih vzgojnih ciljih (npr. organiziranje aktivnosti v naravi, kot so taborjenja, zimovanja, izleti, pohodi in drugo ter aktivnosti, povezane z varstvom okolja).	Organizira taborjenja in aktivnosti v naravi za nečlane.
2.	Usposablja in podpira vodstvene strukture v ZTS (npr. organiziranje tečajev za vzgojo in izobraževanje taborniških vodij, ki jih rodovi in ZTS potrebujejo za delo).	Daje v najem taborne prostore in opremo organizatorjem taborjenj in aktivnosti v naravi.
3.	Organizira športne, kulturne in zabavne aktivnosti.	Organizira izobraževalne dejavnosti, športne dejavnosti in dejavnosti za sprostitev.
4.	Predstavlja skavtsko gibanje v širši družbeni skupnosti (npr. organizira promocijske aktivnosti za popularizacijo skavtskega gibanja).	Izdaja knjige, revije, periodiko in posnete nosilce zvočnega in video zapisa s tematiko delovanja zveze.
5.	Informira članstvo o aktivnostih in dogodkih, pomembnih za delovanje ZTS v njenih posameznih segmentih ali kot celote (npr. izdajanje revije Tabor in drugih publikacij).	Izvaja oglaševanje v reviji Tabor in drugih lastnih medijih.
6.	Zagotavlja literaturo, oznake in opremo, ki je potrebna za izvajanje programa ZTS.	Prodaja literaturo, taborniško in drugo opremo v Zadrugi ZTS.
7.	Sodeluje na vzgojno-izobraževalnih in drugih aktivnosti, ki jih organizirajo druge organizacije.	
8.	Sodeluje z drugimi organizacijami, ki delujejo s podobnim namenom.	
9.	Sodeluje z ustreznimi državnimi organi in institucijami.	

Vir: Statut ZTS 1994; Finančno poročilo ZTS 2004.

3.1.3 Viri za delovanje

Premoženje ZTS so denarna sredstva, vrednostni papirji, premičnine in nepremičnine. Sredstva za delovanje se pridobivajo iz: članarine, javnih sredstev, daril in volil, materialnih pravic in lastne dejavnosti, prispevkov donatorjev, sponzoriranja in drugih virov. Opremo za delovanje ZTS večinoma zagotavlja preko svoje Zadruge, v okviru katere organizira ugoden nakup za potrebe rodov in posameznikov v organizaciji. ZTS ima center za vzgojo in izobraževanje kadrov - Gozdna šola ZTS, v okviru katerega na različnih tečajih usposablja vodstvene kadre. V času, ko so kapacitete tega centra proste, pa organizira taborjenja za nečlane, s čimer zagotovi znaten del sredstev za svoje redno delovanje.

ZTS ima revijo Tabor, ki izhaja že več kot 50 let, v sedanjem času internetnih povezav pa razvija še spletni servis in domačo stran. Preko teh medijev organizira komuniciranje med vodstvom in

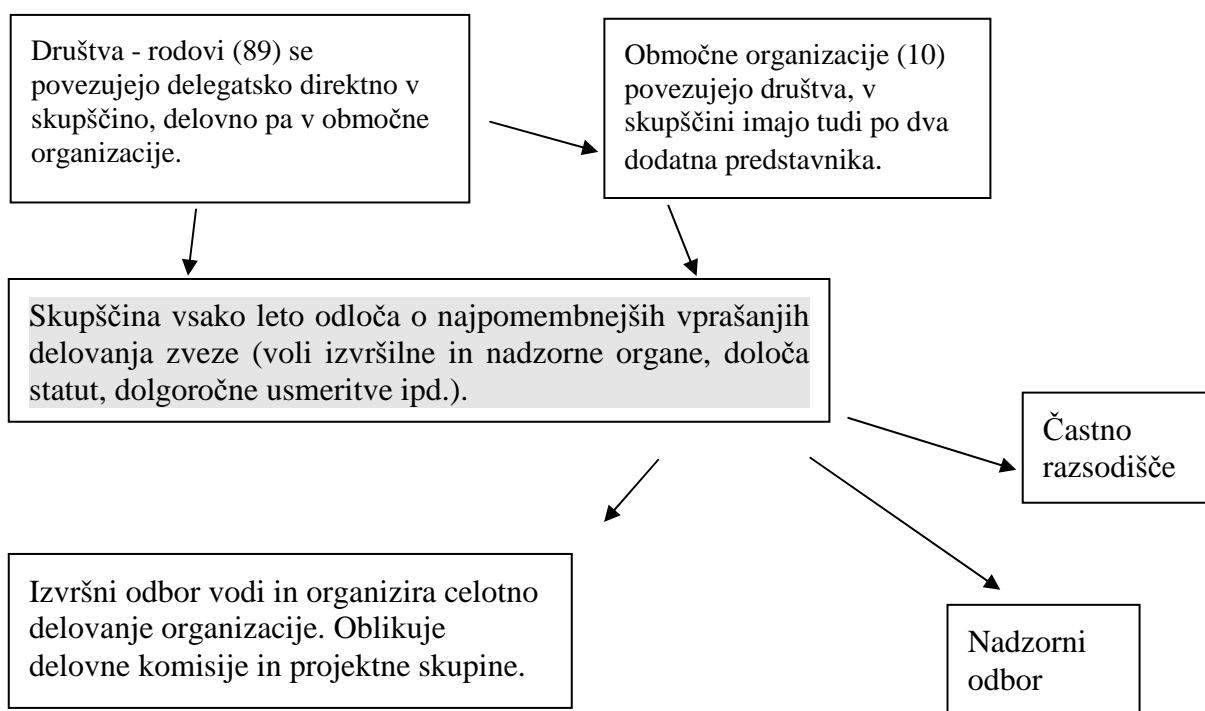
člani ter med člani samimi, kot tudi vzpodbuja razne mrežne komunikacijske povezave vodstvenih kadrov v organizaciji. Strokovna služba ZTS zaposluje 4 delavce. Njen namen je nuditi strokovno in organizacijsko podporo, medtem ko je management organizacije v domeni prostovoljcev v organizaciji.

Najpomembnejši vir organizacije sta znanje in sposobnost njenih članov. ZTS ima stalno okoli 10.000 članov, ki se vključujejo v 89 društev (številka se spreminja iz leta v leto, zaradi preverjanja minimalnih standardov). Z izvajanjem aktivnosti za doseganje poslanstva ZTS vzgaja člane v angažirane, solidarne, odgovorne in avtonomne mlade odrasle, s čimer prispeva k boljši kakovosti človeških virov v družbi in ekonomiji nasploh, prav tako pa ZTS na tak način zagotavlja lasten kadrovski potencial za vodenje in upravljanje organizacije.

3.1.4 Članstvo in zgradba

ZTS ima tri glavne ravni organiziranosti: društvo tabornikov (rodovi – v ZTS jih je 89, pri čemer so vštete tudi skupine, ki ne izpolnjujejo vseh pogojev za članstvo), območna organizacija (10 območnih organizacij) in organizacija na državni ravni.

Slika 2: Shema delovanja ZTS na državni ravni



Vir: Statut ZTS, 1997.

Posamezniki se povezujejo v društva tabornikov, ki so samostojne pravne osebe. Člani zveze so društva tabornikov – rodovi, ki so se zaradi skupnih interesov odločili prostovoljno vključiti v ZTS in ki izpolnjujejo pogoje za članstvo. Izpolnjevanje pogojev za članstvo organizacija preverja vsako leto. V ta namen se na sedežu ZTS zbirajo podatki in informacije o delovanju njenih društev. ZTS je vključena v svetovno organizacijo skavtskega gibanja.

3.2 Umestitev organizacije po različnih kriterijih in težave v primerjavi s profitnimi organizacijami

3.2.1 Umestitev

ZTS se v svojem temeljnem aktu sama opredeljuje kot prostovoljna, neprofitna, mladinska, nestrankarska, nevladna, vzgojna in odprta organizacija. Glede na navedene kriterije v poglavju o neprofitnih organizacijah lahko ZTS uvrstimo, kot kaže tabela.

Tabela 8: Umestitev Zveze tabornikov Slovenije

	Kriterij	Opredelitev
1.	Kriterij cilja, poslanstva in namena	neprofitna, javno koristna
2.	Kriterij ustanovitelja	zasebna
3.	Kriterij po izvajalcu aktivnosti	mešana z zelo majhnim deležem plačanih delavcev glede na število članov
4.	Kriterij klientov	deluje v korist svojih članov in v javno dobro
5.	Kriterij funkcije	članski klub
6.	Velikost	velika
7.	Pravna oblika	društvo, zveza društev
8.	Davki	vsi davki; delno z olajšavami
9.	Dejavnost	osebne in javne dobrine
10.	Financiranje	lastna sredstva, javna sredstva, donacije in sponzorstva
11.	Urejenost	demokratična

3.2.2 Primerjava ZTS s profitnimi organizacijami, težave in ovire

Do sedaj razviti modeli in standardi učečih se organizacij se dotikajo predvsem organizacij, ki nastopajo na trgu bodisi s proizvodi bodisi s storitvami, ali neprofitnih organizacij, v katerih je delo plačano in izvajajo storitve, ki jih profitne organizacije ne zagotavljajo (ne morejo ali nočejo) in so te širši družbi dragocene. Za prostovoljne organizacije pa modela učeče se organizacije še ni.

Za nadaljnjo obravnavo je treba ugotoviti, koga v ZTS pojmuje kot tiste, ki jih sicer v modelu USO in v podjetjih označujemo kot člane organizacije, torej vse zaposlene. ZTS ima kot rečeno 10 tisoč članov. To število zajema tako uporabnike – tiste, ki jim je program, ob katerem osebno napredujejo, namenjen, kot tudi vse tiste, ki izvajanje tega programa omogočajo. Teh je blizu tisoč in to so funkcionarji – prostovoljni delavci na vseh ravneh organizacije. Ne glede na to, da delajo, pa tudi sami osebno rastejo (kar je osnovni namen ZTS), kar pomeni, da so na nek način tudi uporabniki storitev ZTS.

Delovanje prostovoljne neprofitne organizacije se močno razlikuje od delovanja podjetij oziroma od vseh entitet, v katerih je delo, ki se potrebuje za doseganje ciljev produkcije ali izvajanje storitev, plačano. Prostovoljci ne živijo od te dejavnosti. Čas, ki tej dejavnosti namenjajo, je njihov prosti čas. Zato je uvajanje sprememb odvisno od tega omejitvenega faktorja, pri čemer je

pomembna tudi stopnja motivacije, ki je značilna za vodstvo organizacije. Motivacija vodstva je odvisna predvsem od moralnih vzpodbud.

Tabela 9: Težave in omejitve ZTS

Kriterij	Profitna	ZTS	Težava, omejitev
Poslanstvo in smotri	znani in jasni vsem managerjem, delajo za dobiček,	znani, vendar ne v podrobnosti, prispevati k vzgoji mladih	ozaveščenost vodstva manj homogena
Kriterij doseganja poslanstva	kratek in jasen	nedorečen	vsak vodja si izvajanje poslanstva razlaga po svoje
Strategije	dolgoročneje	kratkoročne s poskusi dolgoročnih usmeritev	hitenje iz ene aktivnosti v drugo, ne da bi vedeli, zakaj delamo in kakšni so pričakovani rezultati
Vizija	kratka	v poskusni fazi	ZTS je še daleč od skupne vizije različnih ravni vodstvenega kadra
Finančni načrti	so instrument načrtovanja in obvladovanja, varčujejo	so instrument nadziranja, poskusi načrtovanja, varčujejo, sredstva porabijo do konca	pretiravanje z varčevanjem za vsako ceno lahko povzroči slabe posledice pri sredstvih za izvajanje programa in motivaciji prostovoljcev
Tok denarja	od zgoraj navzdol	od spodaj navzgor, le redko obratno; ugodnosti, ki jih imajo društva, včlanjena v ZTS, so skoraj vse nematerialne narave	občutek, da društva samo dajejo v skupno vrečo, dobijo pa nič
Človeški viri	plačani delavci	predvsem prostovoljci, nagrad ni	problem motivacije, vedno manj pripravljenih za delo
Kadrovanje	kadrovanje iz bazena vseh delavcev, aktivno kadrovanje	kadrovanje iz lastnih vrst, vodstveni kadri v rodovih se menjajo razmeroma hitro, pasivno kadrovanje	namesto kriterija strokovnosti, dostikrat prevlada kriterij »kdor se pojavi, je dober«, mladost in neizkušnost
Izbiranje managerjev	ponavadi na osnovi usposobljenosti in izkušenj	interesi imajo večjo vlogo kot strokovnost, volitve	vodilni v ZTS ne morejo vplivati na izbiro sodelavcev
Predanost vodij	sankcionirana materialno	sankcionirana moralno	predanost je odvisna od moralnih kvalitiet
Razpoložljivi čas	delovni čas	prosti čas	procesi se podaljšujejo in izgubljajo rdečo nit
Merjenje uspešnosti delovanja	natančna merila	definirani samo minimalni standardi	prehitro zadovoljstvo nad doseženim, negativna vzpodbuda

Taka organizacija, ki deluje na področjih, ki so za širšo družbo pomembna, je tudi ZTS (razvija vrednote, dopolnjuje vzgojo mladih, povečuje kvaliteto človeških virov in s tem zaposljivost

predvsem mladih ipd). Ob prizadevanjih za presojo stopnje doseganja modela USO, še posebej pa pri razmisleku o potrebnih ukrepih za delovanje, da bi se temu modelu približali, se je treba zavedati vseh težav, ki nastajajo zaradi značaja njenega delovanja.

3.3 ZTS po elementih modela USO

V razdelku 1.3.6. so opisani elementi idealnega modela USO. Tabele v nadaljevanju prikazujejo, kako in koliko jih ZTS dosega, in sicer najprej ob upoštevanju sprejetih dokumentov in izhodišč, nato pa oceno dejanskega doseganja elementov modela, ki temelji na pogovorih z devetimi aktivnimi funkcionarji iz vodstva ZTS. Na osnovi opisanega modela USO sem razvil vprašanja kot osnovo za pogovor. Vprašanja so navedena v prilogi. Vsak od sodelujočih je pri posameznem vprašanju ocenil obseg pojava, ki se ga vprašanje dotika. Lestvica te ocene je bila petstopenjska in opisna: znatno premalo - 1, premalo - 2, niti premalo niti dovolj - 3, dovolj - 4 in več kot dovolj - 5. Točke, ki so jih dodelili vprašani posameznim vsebinam, sem nato seštel in izračunal procent od največjega možnega števila točk pri vsakem od elementov modela.

Pojasnilo glede terminov: vodstvo (termin iz modela USO) predstavljajo v podjetjih managerji, uprava in drugi vodilni delavci, v ZTS pa funkcionarji na državni ravni in v območnih organizacijah. Kadar se govori o članih organizacije (termin iz modela USO), so pri podjetjih mišljeni vsi zaposleni, v ZTS pa ne kar vsi člani, temveč prostovoljci, ki v organizaciji delajo, da bi se izvajal njen osnovni vzgojni program (vodniki, načelniki, starešine, člani vodstev rodov).

3.3.1 Volja

Tabela 10: Primerjava modela USO in delovanja ZTS - splošno vzdušje

Model USO	V celotni organizaciji se kaže vneta in navdušena pripadnost neprestanemu razvoju z učenjem.
V dokumentih	Opredelitev je več kot dovolj.
Ocena iz intervjujev	Pripadnost razvoju z učenjem ni zanemarljiva, je pa še daleč od idealnega stanja.

V Statutu ZTS (1994) in Izjavi o vzgoji v ZTS (2000) je opredelitev, ki poudarja neprestani razvoj z učenjem, več kot dovolj. Odgovorni funkcionarji in strokovnjaki, ki prostovoljno delujejo v ZTS, in zaposleni ocenjujemo, da splošen odnos do razvoja z učenjem sicer ni zanemarljiv, je pa še daleč od idealnega stanja.

3.3.2 Vodstvo

Skupna vizija organizacije še ni dogovorjena, kar pomeni, da prostovoljci, ki v organizaciji delujejo z mladimi ali zanje, vizije niti ne morejo razumeti. Nekaj korakov je bilo v preteklosti že narejenih (širše posvetovanje NaBoj 2003, delovna skupina, pogovor na ravni vodstva), vendar je proces oblikovanja skupne vizije zastal nekje na prvi tretjini poti. Izhodišč za vzpodbujanje osebnega razvoja članov je več kot dovolj (Statut ZTS, 1994, čl. 10; Izjava o vzgoji v ZTS, 2000, str. 2), vrednotenje prispevka članov je do neke mere opredeljeno (Pravilnik o priznanjih in odlikovanjih v ZTS, 2003). Sistemsko mišljenje v gradivih ni omenjeno. Lahko

pa vodstvo po svoji presoji oblikuje razna delovna telesa in tako preoblikuje delovno strukturo organizacije glede na trenutne potrebe.

Tabela 11: Primerjava modela USO in delovanja ZTS - vodstvo

Model USO	Vodstvo neprestano posveča pozornost temu, da vizijo organizacije razumejo na vseh nivojih in po potrebi presega ovire. Vodstvo vzpodbuja, podpira in pomaga članom pri osebnem razvoju in stalno razvija svoje sposobnosti. Aktivno skrbi za vse člane, vrednoti njihov prispevek in je pripravljeno ustrezno poslušati in delovati. Sistemsko razmišlja, se zaveda trenutne realnosti in svojo strukturo organizira temu ustrezno.
V dokumentih	Skupne vizije še ni. Izhodišč za vzpodbujanje osebnega razvoja članov je več kot dovolj. Vrednotenje prispevka članov je premalo opredeljeno. Sistemsko mišljenje v gradivih ni omenjeno. Vodstvo lahko preoblikuje delovno strukturo organizacije.
Ocena iz intervjujev	Vodstvo posveča premalo pozornosti oblikovanju skupne vizije. Vodstvo članov ne podpira dovolj in jim ne pomaga dovolj pri osebnem razvoju. Sistemskega mišljenja skoraj ni ali pa je premalo prisotno. Vodstvo se premalo zaveda trenutne realnosti, svoje strukture ne organizira temu ustrezno.

Po večinski oceni menimo, da vodstvo posveča premalo pozornosti oblikovanju skupne vizije. Sicer pa vodstvo podpira in pomaga članom pri osebnem razvoju, vendar to ne zadostuje. Samo trije od vprašanih menijo, da dovolj. Sistemskega mišljenja skoraj ni ali pa je premalo prisotno. Večina vprašanih meni, da se vodstvo premalo zaveda trenutne realnosti, če pa se, svoje strukture ne organizira temu ustrezno. Kot primer bi navedel oblikovanje in delovanje raznih projektnih skupin in vodenje projektov, ki delujejo dokaj nepovezano in bolj zaradi forme.

3.3.3 *Strateško mišljenje in vizija*

Tabela 12: Primerjava modela USO in delovanja ZTS – strateško mišljenje

Model USO	Strateško vodstvo vzdržuje jasnost strateških usmeritev in skrbi za njihovo sprejetost ter za postavljanje realnih ciljev, za doseganje katerih vključuje tudi tekmovalnost. Zaposlene vzpodbuja, da postanejo »sistemski misleci« (system thinkers). Za izboljšanje delovnih pogojev in boljše delo se uvaja avtomatizacija.
V dokumentih	Poslanstvo, namen možne strateške opcije in cilji so opredeljeni. Cilji za delo društev so minimalni, za njihovo doseganje se ne vključuje tekmovalnosti. Za izboljšanje delovnih procesov uvaja nove tehnologije, predvsem informacijske.
Ocena iz intervjujev	Vodstvo znatno premalo vzdržuje jasnost strateških usmeritev. Nekaj ciljev za delovanje (predvsem rodov) je postavljenih, vendar premalo. Funkcionarji na različnih ravneh se premalo zavedajo povezanosti sistema v ZTS in njihove medsebojne odvisnosti. Vodstvo jih premalo vzpodbuja k tovrstnemu mišljenju. Dovolj novih tehnologij za boljše delo.

V dokumentih so na voljo strateške usmeritve, kot so poslanstvo, namen in cilji, sprejete so možne strateške opcije, dognane na osnovi procesa predvidevanja scenarijev (Statut ZTS, 1994; Poročilo o procesu predvidevanja scenarijev, 1999). Odsotnost skupne vizije je tudi onemogočila pripravo in sprejem možnih strategij za delovanje ZTS. Nekaj ciljev za delo društev je opredeljenih, vendar so minimalni in za njihovo doseganje ni vključena tekmovalnost. Glede sistemskega mišljenja ni opredelitev, se pa za izboljšanje delovnih procesov uvaja nove tehnologije, predvsem informacijske (Viri: Finančna poročila ZTS, 2002, 2003, 2004).

Vodstvo znatno premalo (4 sogovorniki) oziroma premalo (2) vzdržuje jasnost strateških usmeritev. V pogovorih je bila izražena tudi ocena, da jih ni, po drugi strani pa sta dva sogovornika ocenila, da so dovolj jasne, vendar je vprašanje, ali so jih člani pripravljene izvajati. Nekaj ciljev za delovanje (predvsem rodov) je postavljenih, vendar je na tem področju narejenega premalo. Vodniki in načelniki (tudi drugi funkcionarji na različnih ravneh) se znatno premalo oziroma premalo zavedajo povezanosti sistema v ZTS in njihove medsebojne odvisnosti, vodstvo pa jih premalo vzpodbuja k tovrstnemu mišljenju. Večina meni, da se uvaja dovolj novih tehnologij (9 vprašanih je ocenilo: 5 dovolj, 2 niti premalo niti dovolj, 2 premalo) za boljše delo.

3.3.4 Komunikacije

Tabela 13: Primerjava modela USO in delovanja ZTS - komunikacije

Model USO	Celoten sistem prepredajo svobodne in odprte komunikacije. Odpravljajo se ovire, ki bi jih lahko ogrozile. Člane se stalno ocenjuje z vidika tekmovalnosti. Odprt dialog na vseh ravneh omogoča izmenjavo idej, znanja in pogledov. Prevladuje vzdušje zaupanja.
V dokumentih	Je več komunikacijskih kanalov. Komunikacije omogočajo odprt dialog.
Ocena iz intervjujev	Komunikacije so svobodne in odprte. Subjekti komuniciranja so premalo ali pa vsaj ne dovolj usposobljeni. Vzdušje zaupanja je premajhno.

ZTS ima na voljo naslednje komunikacijske kanale: revijo Tabor, pošto v društva, telefonske komunikacije, spletni servis RutkaNET ter uradno spletno stran. Komunikacije omogočajo odprt dialog.

Večina meni, da so komunikacije v ZTS svobodne in odprte, vendar pa so subjekti komuniciranja premalo ali pa vsaj ne dovolj usposobljeni. Odprtega dialoga se organizacija premalo poslužuje. Vzdušje zaupanja je premajhno.

3.3.5 Učenje in razvoj

V Statutu ZTS (1994) je ZTS opredeljena kot vzgojna organizacija, definirana je tudi metoda ZTS, v kateri se posebej izpostavlja učenje ob izvajanju aktivnosti. Poseben dokument je Izjava o vzgoji v ZTS (2000), v kateri so podrobneje navedene vrednote in metode ter želeni končni rezultat učno-vzgojnega procesa v ZTS, ki je sposoben, angažiran, solidaren, avtonomen in

odgovoren mlad človek. Odgovornost za svoj osebni razvoj je opredeljena kot eno od temeljnih načel organizacije.

Tabela 14: Primerjava modela USO in delovanja ZTS – učenje, razvoj

Model USO	Neprestano se promovira, vrednoti in zagotavlja filozofija učenja, ki temelji na posameznikih in timih ter učenje ob izvajanju aktivnosti (learning by doing). Vzpodbuja se inovativne ideje in znanje. S povratnimi zankami se ovrednoti uporabnost znanja, z novimi tehnologijami se izboljšuje in razvija proces učenja. Ceni se osebne izkušnje in člani prevzemajo osebno odgovornost za lastno učenje.
V dokumentih	ZTS je vzgojna organizacija, definirana je tudi metoda ZTS. Poudarja se učenje ob izvajanju aktivnosti. Odgovornost za svoj osebni razvoj je eno od temeljnih načel.
Ocena iz intervjujev	Osebne izkušnje premalo vrednotene. Ni prave odgovornosti za svoj razvoj. Vzdušje učenja se promovira v organizaciji. Ni dovolj učenja ob izvajanju aktivnosti. Uporabnosti znanja se ne preverja oziroma premalo. Nove tehnologije za proces učenja se premalo uvajajo.

V organizaciji so osebne izkušnje premalo vrednotene, funkcionarji od vodnika navzgor se premalo zavedajo odgovornosti za svoj razvoj. Vzdušje učenja se promovira v organizaciji, vendar je še daleč od idealnega stanja. Premalo oziroma ne dovolj se izvaja tudi načelo učenja ob izvajanju aktivnosti. Mnenja glede preverjanja uporabnosti znanja so pa nekoliko razpršena, se pa večina nagiba na levo stran lestvice – se pravi k oceni premalo. Nove tehnologije za proces učenja se uvajajo, vendar ne dovolj oziroma premalo.

3.3.6 Inovacije in odločanje

Tabela 15: Primerjava modela USO in delovanja ZTS – inovacije, odločanje

Model USO	V organizaciji, kjer člani sami odločajo, prevladuje vzdušje inovativnosti. V psihološko varnem okolju se vzpodbuja pobude in eksperimentiranje. Predvideva se, da se bodo v delovanju pojavljale tudi napake, ki se jih razume kot priložnost za učenje in predstavljajo stranske učinke raziskovanja in neprestanega razvoja. Nove tehnologije se hitro preučijo in so dobrodošle. Inovacije in razumevanje se stimulira tudi z zunanjiimi vzpodbudami.
V dokumentih	Vzpodbude za inovativnost ni.
Ocena iz intervjujev	Premalo - ne dovolj se vzpodbuja inovativne ideje in znanje. Posamezniki se ne naučijo dovolj iz napak. Z zunanjiimi vzpodbudami se premalo stimulira inovacije in razumevanje.

Dokumenti, ki jih ima ZTS, kake vzpodbude za inovativnost ne navajajo. V zadnjih dveh letih je organizacija objavila razpis in potem tudi izvedla proces vrednotenja novih uspešnih praks. Sodelujoči v intrevjujih menijo, da se v ZTS premalo, vsekakor pa ne dovolj vzpodbuja inovativne ideje in znanje. Napake, ki se pojavljajo, se večkrat tudi ponavljajo, kar pomeni, da se

iz njih posamezniki ne naučijo dovolj. Z zunanjimi vzpodbudami se premalo stimulira inovacije in razumevanje.

3.3.7 Management sprememb

Temeljna baza znanja je v organizaciji definirana, jo pa znatno premalo oziroma vsekakor premalo preiskujemo in vrednotimo. Posamezni funkcionarji oziroma drugi odgovorni prehajajo iz enega področja dela na drugega, lahko celo tudi med društvi tabornikov. Gledanje v organizaciji na ta pojav je še dokaj nevtrarno.

Tabela 16: Primerjava modela USO in delovanja ZTS - spremembe

Model USO	Izzive in spremembe se sprejema brez sumničenj, hkrati pa se zagotavlja ustrezne odgovore. Neprestano se preizkuša in vrednoti temeljno bazo znanja, vzajemno se podpira in dovoljuje prehajanje zaposlenih.
V dokumentih	V dokumentih ni zapisov o navedenih pojavih.
Ocena iz intervjujev	Temeljna baza znanja je definirana, jo pa znatno premalo preiskujemo in vrednotimo. Gledanje v organizaciji na prehajanje je dokaj nevtrarno.

3.3.8 Intelektualni kapital in management znanja

Na sedežu ZTS obstajajo baze podatkov o vodstvenem osebju, predavateljih in vodjih tečajev, vrsta priročnikov, navodil, pravilnikov, zapisane tradicije. Člani so z novimi informacijami seznanjeni preko tradicionalnih komunikacijskih kanalov, na voljo je tudi sodobna informacijska tehnologija.

Tabela 17: Primerjava modela USO in delovanja ZTS – intelektualni kapital

Model USO	Vsi zaposleni so soodgovorni za razvoj intelektualnega kapitala, ki se ga stalno prilagaja s prihodom novih informacij. Z njimi se seznanja člani, sistem zagotavlja, da se jih vključi v temeljno bazo znanja. Prikrto znanje se hitro in voljno prenaša. S primerjavami se omogoča prilagajanje in sprejemanje najboljših praks.
V dokumentih	Obstaja temeljni intelektualni kapital. Seznanjanje z novimi informacijami je tradicionalno. Na voljo je sodobna informacijska tehnologija.
Ocena iz intervjujev	Več kot dovolj je intelektualnega kapitala. Premalo se ga prilagaja s prihodom novih informacij. Vodstvo, skupaj z vodniki in načelniki v rodovih se čutijo premalo soodgovorne za razvoj intelektualnega kapitala. Prikrto znanje se prenaša, vendar premalo.

Vprašani menijo, da ima ZTS več kot dovolj intelektualnega kapitala, se ga pa premalo prilagaja s prihodom novih informacij. Premalo je dopolnilnih seminarjev, novosti obstanejo v »predalih«, vodstvo, skupaj z vodniki in načelniki v rodovih se čutijo premalo soodgovorne za razvoj intelektualnega kapitala. Znanje, predvsem prikrto, se sicer prenaša, vendar premalo, oziroma ne

dovolj. Obstaja ena aktivnost letno, na kateri se najboljše prakse lahko medsebojno primerja, vendar to ne zadošča.

3.3.9 Merila in preverjanje

Za delo društev obstajajo minimalni kriteriji (Statut ZTS, 1994; Pravilnik o registraciji rodov, 2004). Organizacija ima sprejeta tudi enotna načela delovanja, manjkajo pa standardi, s katerimi bi lahko vodstva posameznih delov organizacije primerjala svoje delovanje in ga ovrednotila. Potreba po tem se kaže na vseh ravneh. Na ravni društev obstaja institut »obiska pri vodstvu rodu«, na katerem se vodstva območnih organizacij pogovorijo z vodstvi rodov o njihovem delu.

Tabela 18: Primerjava modela USO in delovanja ZTS – merila, preverjanje

Model USO	Merila in preverjanje sta sprejeta kot potrebna kazalca sprememb, odnosov, delovanja in obnašanja ter predanosti neprestanemu izboljševanju. Uporablja se jih za primerjavo med posamezniki in timi, za analiziranje procesov in postopkov ter delovanja. Neguje se občutek tekmovalnosti, sprejemanje neprestanega preizkušanja ustaljenih norm, vzpodbuja se želja po pridobivanju nove vrednosti iz neprestanega razvoja.
V dokumentih	Obstajajo minimalni kriteriji. Institut »obiska pri vodstvu rodu«.
Ocena iz intervjujev	Merila znatno premalo vzpodbujajo. Na ravni območnih organizacij ali celo na državni ravni preverjanja ni.

Merila, ki jih organizacija ima, znatno premalo služijo za preverjanje delovanja v rodovih. Premalo vzpodbujajo. Enkratletno se na obiskih pri vodstvih rodov vodstva območnih organizacij pogovorijo o delu in ga le delno ovrednotijo, na ravni območnih organizacij ali celo na državni ravni pa takega preverjanja ni.

3.3.10 Nagrade in priznanja

Tabela 19: Primerjava modela USO in delovanja ZTS - nagrade

Model USO	Z nagradami za večjo storilnost se vzpodbuja boljše delo, krepi motivacijo, vzpodbuja osebno učenje in napredovanje ter neguje zadovoljstvo pri delu. Zagotavljajo se novi delovni vzorci in posamezniki so nagrajeni za svoje napore, njihov talent je priznan in ustrezno so ovrednoteni za svoj prispevek.
V dokumentih	Nagrajevanje je uvedeno le v moralnem smislu – nagrajenci prejmejo priznanja.
Ocena iz intervjujev	Premalo ali celo znatno premalo se vzpodbuja boljše delo. Uvajanje novih prijemov v organizaciji ni pogost pojav.

Organizacija ima Pravilnik o priznanjih in odlikovanjih (2003). Nagrajevanje je uvedeno le v moralnem smislu – nagrajenci prejmejo priznanja. Pravilnik opredeljuje možnost prejemanja priznanj za preteklo delo (na periodo 5 let).

Z uporabo obstoječega pravilnika se premalo ali celo znatno premalo vzpodbuja boljše delo, bodisi krepi motivacijo, vzpodbuja osebno učenje in krepi zadovoljstvo pri delu. Uvajanje novih

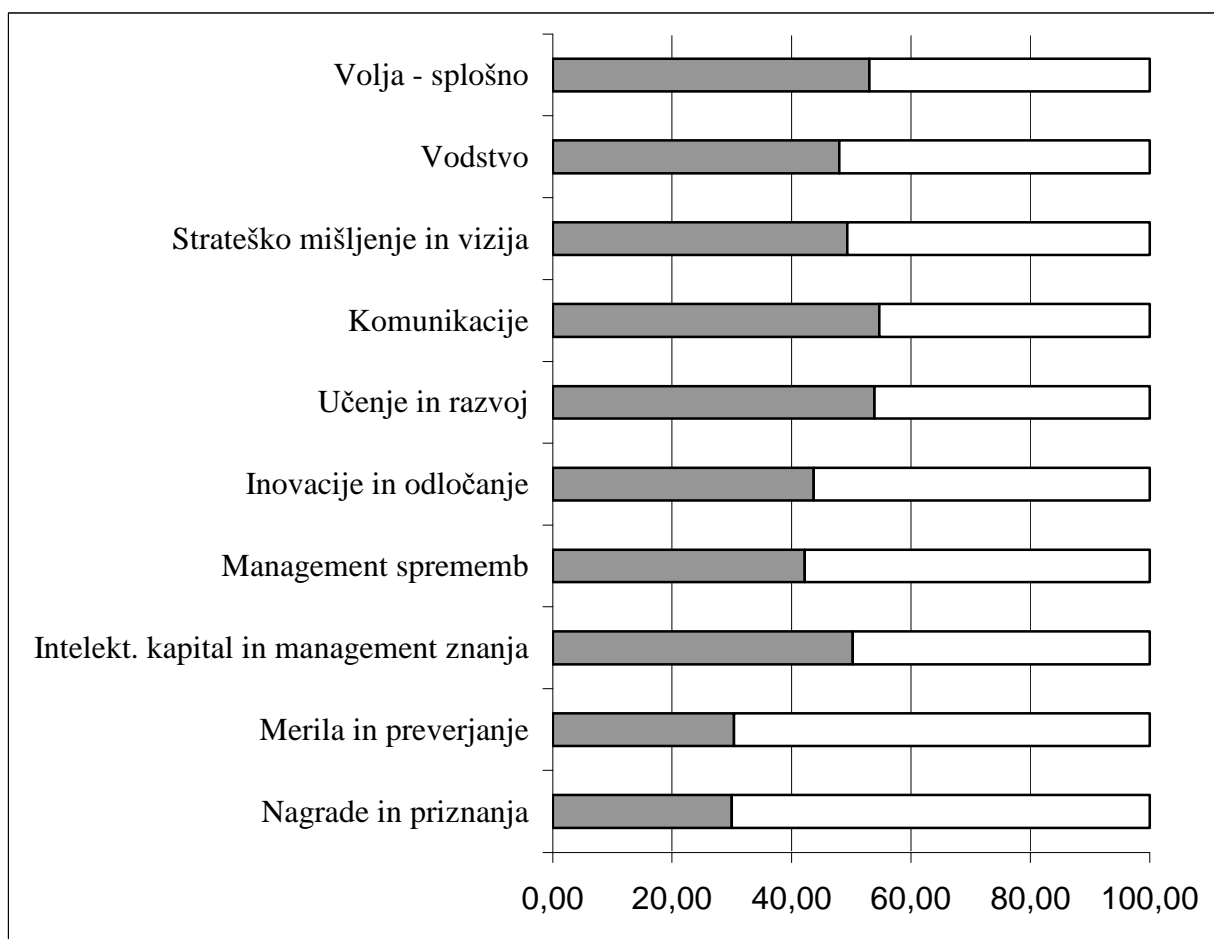
prijemov v organizaciji ni pogost pojav, premalo oziroma znatno premalo se posameznike nagrajuje za njihove napore.

3.4 Splošne ugotovitve

3.4.1 Grafični prikaz in opozorila

Najprej naj ponovno opozorim, da pri tej oceni ne gre za širšo raziskavo, temveč za posnetek mnenj devetih izkušenih tabornikov, članov vodstva oziroma zaposlenih, ki delujejo že vrsto let v organizaciji in jo zato dobro poznajo. Drugo opozorilo pri obravnavi zbranih ocen je to, da je imela lestvica za posamezne ocene zaradi želje po jasnosti vprašanj samo pet stopenj. Zato se skupna ocena nekoliko medsebojno izenačuje. Poleg tega je bilo za vsak element več vprašanj, ki so bila nekatera ocenjena boljše, druga slabše, skupna ocena pa potem nekoliko obrusi ostrino posameznega problema v celotnem elementu modela oziroma v delovanju v ZTS ob predpostavki, da si želimo približati idealnemu modelu.

Slika 3: Grafični prikaz skupne ocene stanja v ZTS po elementih USO



Legenda ocen: (0 – 20) znatno premalo, (21 – 40) premalo, (41 – 60) niti premalo niti dovolj, (61 – 80) dovolj, (81 – 100), več kot dovolj

Splošna ocena, ki bi ustrezala, bi potemtakem bila, da ima ZTS dobro osnovo in možnosti za doseganje standardov učeče se organizacije, še posebej, ker je njena temeljna vloga in poslanstvo učenje in vzgoja ob tem. V nobenem elementu ne dosega stanja, ki bi ga lahko ocenili z

»dovolj«. Zaradi zahtevane interaktivnosti elementov je lahko skupna ocena najvišja do stopnje, ki jo dosega(jo) najslabše ocenjeni element(i) modela, torej »premalo« (v lestvici od 1 do 5 to pomeni 2 – glej vprašanja v prilogi).

In končno, zavedati se je treba, da ni možno govoriti o približevanju k modelu, če se posvečamo le enemu ali posameznim elementom. Samo celota in uravnotežena interaktivnost posameznih elementov v celoti zagotavlja tisto skladno delovanje organizacije, ki jo potem približuje delovanju, za katerega bi lahko ocenili, da je delovanje učeče se organizacije. Ob pregledovanju tega skupnega grafa, lahko ugotovim, da je slika lepša, kot sledi iz posameznih ocen, zato je treba nekaj pozornosti posvetiti vsaj vprašanjem, ki so bila najboljše ali pa najslabše ocenjena.

3.4.2 Ekstremi pri skupni oceni

Najbolje ocenjena mnenja so bila pri elementih vodstvo, komunikacije in intelektualni kapital. Vprašani so menili, (1) da vodstvo sicer vzpodbuja, podpira člane in jim pomaga pri osebnem razvoju, da se promovira vzdušje učenja, ki temelji na posameznikih in timih, da se poudarja, podpira in vrednoti učenje ob izvajanju aktivnosti, vendar vse skupaj še ne dovolj, nadalje, (2) da se za izboljšanje pogojev dela uvaja sodobne tehnologije, (3) da so v ZTS komunikacije odprte in svobodne, čeprav je vprašanje, koliko so subjekti komuniciranja usposobljeni, predvsem pa motivirani za to delo in nazadnje, (4) da ima ZTS več kot dovolj intelektualnega kapitala, vendar je razpršen in ga ne zna vpreči v doseganje ciljev organizacije oziroma se s tem ni nihče doslej ukvarjal.

Najslabše ocenjeni pojavi se nanašajo na področja merjenja in preverjanja delovanja organizacije, nagrad in priznanj in managementa znanja. (1) Merila za preverjanje delovanja v društvih obstajajo, vendar so daleč od tega, da bi vzpodbudno delovala na njihovo organiziranje in delovanje, še slabše pa je na ravni območnih organizacij in na državni ravni, kjer teh meril enostavno ni. (2) Za nagrade in priznanja posameznikom obstaja pravilnik, pohvali pa se predvsem minulo delo s periodo najmanj pet let, ni vrednotenja za talent in prispevek k boljšemu delovanju organizacije. (3) Najbolj zaskrbljujoče so ocene na področju managementa znanja. Medtem ko je temeljna baza znanja vzpostavljena, se je pa ne neprestano preiskuje niti vrednoti, razen ob morebitnih očitnih spremembah v organizaciji in družbi, recimo, ko uporabljeni izrazi v literaturi postanejo zastareli. Vodniki in načelniki ter vodstvo ne kažejo velikega interesa, da bi to temeljno bazo znanja razvijali in sooblikovali.

Sam menim, da je poleg navedenega največji problem pretežna odsotnost systemskega mišljenja, in to na vseh ravneh, tako pri vodnikih in vodstvenih funkcionarjih v društvih, kot v vodstveni strukturi območnih organizacij ter v vodstvu in sodelavcih na državni ravni. V tej zvezi je potrebno poudariti, da bolj ali manj manjka mojstrstvo v vseh petih disciplinah, ki so podlaga za uspešno delovanje modela USO, ki je predmet raziskovanja v tem gradivu. Večina odgovornih nima profilirane osebne vizije (rezultat osebnega mojstrstva), kar se taborništva in organizacije tiče, zato je tudi proces oblikovanja skupne vizije zastal na pol poti. Mentalni model delovanja organizacije je pretežno tradicionalno hierarhičen in vse premalo se poslužuje sodobnih načinov delovanja uspešnega managementa. Na to kažejo diskusije ob predlaganem novem statutu ZTS, ki naj bi zagledal luč sveta jeseni 2005. Še najbolj je razvito timsko učenje, pri čemer je težava v tem, da se oblikuje time iz članov različnih društev (na tečajih, ki jih organizacija organizira

vsako leto), ko pa se posamezniki potem vrnejo na svoja »delovna mesta« v društvih, pogosto naletijo na nerazumevanje novih prijemov, ker so pri svojem delu osamljeni, včasih zaradi nerazumevanja ostalih, drugič ker so v društvu dejansko sami za temeljno delo – vzgojo mladih.

3.5 Primerjava s Savezom izviđača Hrvatske

Za primerjavo s podobno organizacijo iz tujine sem izbral Savez izviđača Hrvatske (SIH). Po informacijah iz pisarne Svetovne organizacije skavtskega gibanja ni podatkov o kaki organizaciji v svetu, ki bi bila podobna ZTS in bi se lotila raziskave svojega delovanja z vidika modela učeče se organizacije. V pogovoru s predsednikom Evropskega skavtskega komiteja sem ugotovil, da SIH v zadnjih letih skuša razvijati svoj management po izkušnjah učeče se organizacije. Drugi razlog pa je ta, da je bila ZTS pred leti skupaj s SIH članica skupne organizacije, ko sta se državi (Slovenija in Hrvaška) kasneje osamosvojili, sta tudi organizaciji nadaljevali svoje delo vsaka po svoji poti.

SIH je konec leta 2001 pričel z načrtnim pristopom za izdelavo strateškega plana organizacije. Oblikovali so tim za strateško planiranje, ki je skupaj z odgovornimi v organizaciji in v sodelovanju z njenimi organi s pomočjo različnih delovnih skupin, posvetovanj ipd. prešel pot od začetnega načrtovanja preko izjave o viziji, analize trenutne realnosti, predvidevanja scenarijev do izdelave osnutka predloga načrta plana strateškega upravljanja SIH.

Iz gradiva je razvidno, da je učenje postavljeno kot ena od petih temeljnih vrednot. Tudi celoten proces izdelave strateškega plana upravljanja so zasnovali na samostojnem in timskem učenju ter medsebojni izmenjavi izkušenj. Vprašanje pa je, koliko je ta pripadnost dolgoročnemu razvoju z učenjem prisotna v celotni organizaciji. Glede na splošno poznavanje organizacije in stike s kolegi ugotavljam, da je podobno kot v ZTS.

V okviru tega procesa strateškega načrtovanja so oblikovali Izjavo o viziji in poslanstvu SIH. Vizija in poslanstvo sta opredeljena v jasnih in kratkih stavkih ter dajeta dobro izhodišče za kriterij, po katerem vodstvo neprestano posveča pozornost temu, da vizijo organizacije razumejo na vseh nivojih. Iz gradiva pa ni jasno, ali in koliko se v tej viziji in poslanstvu prepoznajo vsi prostovoljci, ki delajo z mladimi.

Vodstvo organizacije je sodelovalo pri pripravi tega gradiva in to daje možnost za zaključek, da je vsaj v okviru tega procesa vodstvo doseglo nek napredek v osebnem razvoju. Sami pa ocenjujejo, da je kvaliteta vodenja slaba, se pa pojavljajo pozitivne spremembe, kot so vzdušje odprtosti, strpnost, sprejemanje. Že dejstvo, da je bil glavni svetovalec tega procesa poznavalec Pete discipline in Sengejevega modela učeče se organizacije, daje sklepati, da je vodstvo naredilo prve korake na poti systemskega mišljenja.

Velik korak naprej v smeri strateškega mišljenja je proces oblikovanja strateškega plana. Zavedajoč se vseh težav, ki nastajajo pri prenosu znanja in mišljenja v prostovoljnih organizacijah, pa ocenjujem, da je še daleč od tega, da bi vsi, ki delajo in izvajajo naloge organizacije, postali »sistemski misleci«. Sami uvrščajo skupno vizijo med slabosti, kar pomeni, da kljub temu, da je besedilo vizije oblikovano, ta še ni jasna in je »kritična masa« vseh akterjev se ni sprejela.

Tabela 20: Ocena stanja v SIH na osnovi dokumentov po elementih izbranega modela USO

Področje	Opis
Volja	Učenje je postavljeno kot ena od petih temeljnih vrednot. Pripadnost dolgoročnemu razvoju z učenjem je podobna kot v ZTS.
Vodstvo	Predlog izjave o viziji in poslanstvu obstaja. Vodstvo posveča pozornost temu, da vizijo organizacije razumejo na vseh nivojih. Vodstvo je doseglo nek napredek v osebnem razvoju. Pozitivne spremembe. Vodstvo je naredilo prve korake na poti systemskega mišljenja.
Strateško mišljenje in vizija	Oblikovanje strateškega plana je v teku. Niso še »sistemski misleci«. Sami uvrščajo skupno vizijo med slabosti. Avtomatizacije predvsem na področju informacijske tehnologije.
Komunikacije	Problemi pri horizontalni komunikaciji, ni dialoga. Ugotavlja se nasprotje med deklarativnimi opredelitvami in kulturo delovanja.
Učenje in razvoj	Novo filozofijo učenja želi vršni management organizacije. Poudarjajo »učenje ob delu«. Ni jasno vrednotenje uporabnosti znanja.
Inovacije in odločanje	Nove ideje in pobude so dostikrat zadušene. Še ni vzdušja dialoga, iskanja in preiskovanja ter izmenjave idej. Uvajajo nove tehnologije. Pomembne tudi zunanje vzpodbude.
Management sprememb	Slabost organizacije je premajhna pripravljenost na spremembe. O prehajanju prostovoljnih delavcev v organizaciji ni zaslediti podatkov.
Intelektualni kapital in management znanja	Nastaja nova klima za uporabo lastnega in »tujega« znanja.
Merila in preverjanje	Sistem meril ne omogoča vrednotenja neprestanega izboljševanja.
Nagrade in priznanja	Podobno kot pri ZTS - premalo ali celo znatno premalo se vzpodbuja boljše delo ali krepi motivacijo.

Vir: Strateški plan SIH 02 – 06; Predlog načrta plana strateškega upravljanja SIH 02 – 06.

Za delo organizacije se uveljavljajo podobne avtomatizacije kot v ZTS – predvsem na področju informacijske tehnologije. Gradivo navaja probleme pri horizontalni komunikaciji. Omenja tudi komunikacijo brez dialoga in to, da vse prevečkrat prevladuje vsiljevanje stališč. Ugotavlja se nasprotje med deklarativnimi opredelitvami, da je namen SIH pomagati mladim, da izberejo svojo pot, in kulturo delovanja same organizacije, za katero je značilen birokratizem, politizacija, premajhna odgovornost, konflikti, avtoritarni stil upravljanja in nezaupanje. Vse to obremenjuje tudi komunikacije.

Skozi gradivo se čuti neka nova filozofija učenja, kar želi vršni management organizacije.

Učenje in vzgoja je sicer temeljno poslanstvo vseh skavtskih organizacij in tudi SIH. Delo v temeljnih celicah – vodih med drugim temelji na metodi »učenja z izvajanjem aktivnosti«, kar se potem zrcali tudi na višjih ravneh organizacije. Glede vrednotenja uporabnosti znanja gradivo ni jasno, kot tudi ne, koliko se ceni osebne izkušnje in vzpodbuja odgovornost za lastno učenje.

Ugotavljajo, da so nove ideje in pobude dostikrat zadušene s tako imenovanim glasovalnim strojem. To ne zagotavlja ravno psihološko varnega okolja. Ugotavljajo, da je treba še doseči vzdušje dialoga, iskanja in preiskovanja ter izmenjave idej. Za izvedbo celotnega procesa so uporabili nove tehnologije (recimo predvidevanje scenarijev). Za spremembe v organizaciji so bile pomembne tudi zunanje vzpodbude, kot so uvajanje projektov Učeče se šole in Učeče se bolnišnice, reforma državnih institucij in podobno.

Gradivo navaja med slabostmi organizacije slabo pripravljenost na spremembe, nizko usposobljenost vodij, neizvrševanje obveznosti, kar ni ravno najboljša podlaga za sprejemanje izzivov in spremembe ter zagotavljanje ustreznih odgovorov. O prehajanju prostovoljnih delavcev v organizaciji ni zaslediti podatkov.

V organizaciji so se ob izdatni mednarodni finančni podpori lotili temeljnih sprememb, tako da so pomanjkanje lastnega znanja nadomestili z zunanjim svetovalcem. Izkušnje in vzdušje spreminjanja, ki ga gradivo navaja, kaže na nastajanje nove klime v organizaciji, da se ob zavedanju svojih sposobnosti in znanj vpreže tudi strokovnjake izven organizacije. O prehajanju kadrov in vrednotenju temeljne baze znanja v gradivu ni podatkov.

Določena merila za preverjanje obstajajo, vendar sistem meril ne omogoča vrednotiti odnosov, delovanja in obnašanja ter njihovega izboljševanja. Za ta element modela na osnovi pogovorov in poznavanja organizacije lahko ugotovim podobno kot pri ZTS, da določila in uporaba obstoječih meril za nagrade in priznanja premalo ali celo znatno premalo vzpodbujata boljše delo ali krepita motivacijo, vzpodbujata osebno učenje in dajeta občutek zadovoljstva pri delu. Posameznike se torej premalo nagrajuje za njihove napore.

3.6 SWOT-analiza notranjega in zunanjega okolja ZTS

V intervjujih s funkcionarji v ZTS smo nekaj časa namenili tudi pogovorom o prednostih, ki jih ima organizacija, njenih sedanjih slabostih, priložnostih in ovirah, ki bi lahko ogrozile razvoj. Preden navedem predloge ukrepov, je potrebno osvetliti ta vprašanja, saj so pomembna za razumevanje oziroma iskanje poti, po katerih bi lahko ukrepe izvedli. V pogovorih s posamezniki sem izluščil, kot kažeta tabela 21 na naslednji strani in razlaga posameznih postavk.

3.6.1 Prednosti

Glavna prednost organizacije je v njenih članih – posameznikih, ki predstavljajo osnovni bazen za kadrovanje vodilnih prostovoljcev. V okviru vzgojnega programa, ki je razčlenjen po starostnih kategorijah od šestega pa do dvajsetega leta, so močno izpostavljene vrednote, ki kasneje mlademu človeku služijo kot podlaga za odločanje. Vzglede je najpomembnejše vzgojno sredstvo, kar je pomembno tudi pri učečih se organizacijah, kjer se v literaturi izpostavlja vzgled vodje.

Tabela 21: SWOT analiza ZTS

<p>Prednosti</p> <p>ima močne vrednote pripadnost - zavezanost vodilnim idejam ima znanje dovolj človeških virov zanimiv osnovni program ljudje čutijo potrebo po druženju pokritost slovenskega prostora razmeroma dober ugled v družbi dober ugled v tujini sistem izobraževanja je uveljavljen</p>	<p>Slabosti</p> <p>nepovezanost struktur odhajanje kadrov rodovi nimajo vizij delovanja, tudi na ravni organizacije ni doseženo soglasje razkorak med deklariranim in izvajanim računalništvo – premalo osebnih stikov počasen prenos znanja in sprejetih sklepov ni meril, ne cenimo sami sebe rigidnost in formalizem organizacije otežuje inovacije in nove ideje slaba finančna podpora (dobro zaradi neodvisnosti, slabo, ker ni sposobna narediti kaj večjega)</p>
<p>Priložnosti</p> <p>razvoj neformalnega izobraževanja nova področja delovanja (obnavljanje starih) pripravljenost za oblikovanje novih meril uveljavitev in podpora v družbi, večji ugled prostovoljnega dela uporaba intelektualnega kapitala ter bivših aktivnih članov delo z odraslimi partnerstva (starši, šola, druge organizacije, država) večja promocija storitve za druge v turizmu in usposabljanje kadrov</p>	<p>Ovire in grožnje</p> <p>konkurenca raznih organizatorjev aktivnosti v naravi apatičnost za delo v organizaciji nemotiviranost za učenje uvajanje pogojev za uporabo prostora v SLO lastna nezainteresiranost in neznanje ter neprilagajanje trendom staranje prebivalstva</p>

Druga prednost je znanje, ki ga imajo prostovoljci za delo na vseh ravneh. Sicer je razdrobljeno, vendar ob primerni organizaciji oziroma managementu znanja, ne bi bilo potrebno začeti na začetku, ker je temeljno znanje ob že omenjenem vzgledu ter pripadnosti vodilnim idejam skavtstva kot svetovnega gibanja dobra osnova za nadaljevanje v smeri boljšega organiziranja, uveljavljanja v družbi in izvajanja osnovnega poslanstva organizacije, to je čim več mladim nuditi dober taborniški program.

Nadalje je prednost v tem, da je program, ki ga izvajajo v temeljnih celicah – vodih, za mlade zanimiv. Kljub vedno večji individualizaciji zaradi sodobnega načina komuniciranja v družbi ali pa ravno zato ljudje čutijo potrebo po združevanju, sklepanju poznanstev in prijateljstev in ZTS vključno s svetovnim gibanjem, v katerega je vključena in v katerem tudi uživa ugled resne in dobre organizacije, nudi široko paleto različnih možnosti za zadovoljevanje teh potreb.

Prednost, ki jo ima ZTS, je tudi v tem, da ima organizacijsko mrežo razpredeno po celotnem ozemlju Slovenije, prisotna je v vseh pokrajinah in večjih mestih. To in pa razmeroma dober ugled v družbi, ugled v smislu organizacije, ki je dobra za oblikovanje mladega človeka, ji daje dobro osnovo za razvoj in širitev. Po ocenah, v primerjavi s podobnimi organizacijami v tujini,

ima ZTS pri tem še velik potencial – vsaj podvojitev sedanjega števila društev in članov posameznikov.

Ena od najpomembnejših prednosti je tudi razvitost sistema izobraževanja kadrov, ki jih organizacija potrebuje za usposabljanje vodstvenih prostovoljcev in vseh ostalih, ki sodelujejo v podpornih funkcijah organizacije. Začne se z vodniškim tečajem, za katerega se odločajo mladi po štirinajstem letu starosti, nadaljuje nato s tečaji za vodje na prvi in na drugi stopnji, v katerem se bodoči vodje naučijo temeljnih osnov za delo v društvu. Potem so tu še drugi tečaji, na katerih udeleženci razvijajo znanja in sposobnosti na čisto tehničnih področjih. Ker je sistem že uveljavljen, ga lahko taborniki, ki ga vodijo, dopolnijo z novimi vsebinami in metodami, kar omogoča razmeroma hiter preskok na višjo raven.

3.6.2 Slabosti

Poleg prednosti ima ZTS tudi številne slabosti, ki slabijo njeno uspešnost v delovanju. Najpomembjša je pomanjkanje skupnih vizij, to je splošnih ciljev, ki bi bili motiv in vzpodbuda za angažirano delo prostovoljcev v društvih. Delovanje rodov vse preveč temelji le na ponavljanju programskih aktivnosti, ki so se, recimo, pokazale kot privlačne, manj pa se vodstveni prostovoljci zavedajo, kakšne cilje bi želeli s posameznimi aktivnostmi doseči.

Pomanjkanje skupnih vizij v društvih tabornikov pomeni, da njihovi vodstveni prostovoljci premalo raziskujejo vse možnosti, ki jih okolje, v katerem delujejo, ponuja, da bi presegli ovire in omejitve, ki se v njihovem delu pojavljajo. Pomanjkanje jasne in razumljive vizije, ki bi jo sprejemali vsi prostovoljci v organizaciji, je tudi značilno za območno in državno raven delovanja organizacije. In ker ni jasnih ciljev, se to zrcali v manjši produktivnosti in učinkovitosti organizacije.

Druga pomembna slabost je pomanjkanje meril oziroma standardov. V statutu sicer obstajajo opredeljeni pogoji, ki razlikujejo neko skupino od taborniškega rodu (pogoji članstva). Izpolnjevanje pogojev se vsako leto preverja pri vseh društvih in to je tudi priložnost za pogovor o delovanju in problemih. Vendar ta merila ne omogočajo primerjave v taki smeri, da bi lahko vodstvo društva ugotovilo, ali delujejo dobro ali slabo in v čem se to kaže. Nekaj podobnega merilom bi bili lahko tudi razvidi del in nalog za večino prostovoljnih delovnih mest, ki so kot priporočilo oblikovani. Vendar jih le malokatero društvo uporablja kot osnovo za medsebojni dogovor o nadaljnjem delu.

Funkcionarji, ki so sodelovali v razgovorih, menijo, da je organizacija na splošno okorna (rigidna). Odločitve in nove ideje se le težka uveljavljajo v širšem smislu. Društva so samostojne pravne osebe, kar pomeni, da je za uveljavljanje odločitev na višjih ravneh potreben določen časovni odlog, ki je v glavnem predolg. V tem času pa se veliko sil in virov porabi za motiviranje in prepričevanje o potrebnosti teh odločitev. Po mnenju vprašanih je prisotno tudi »vrtičkarstvo«: vsak nekako skrbi za svoj delokrog nalog, in če ne doseže zelenega rezultata, je vzrok običajno nekje izven njegove moči in dosega – torej daleč od Sengejevega systemskega mišljenja.

Učinkovito motiviranje prostovoljcev zahteva veliko osebnih stikov. Tega je med funkcionarji premalo. Čeprav gre organizacija v korak s časom pri uvajanju sodobnih tehnologij na področju

komunikacij, za motivacijo te ne morejo nadomestiti osebne stika. Elektronska pošta, mrežne povezave posameznikov, domače strani in spletni servisi so vse preveč »potrošniški« - se pravi, nekaj novega se ponudi, ali bo ciljna populacija to sprejela, pa je odvisno od enega samega komunikacijskega kanala, pisnega sporočila. To pa le težka doseže tako motivacijsko vzdušje za ustrezno akcijo, ki ga lahko ustvari osebni stik.

Naslednja slabost je razmeroma visoka stopnja odhajanja kadrov. Povprečen čas delovanja prostovoljcev na funkcijah, ki se tičejo osnovne storitvene dejavnosti organizacije – to je vzgoja in izobraževanje mladih, je med dvema in tremi leti. To pomeni, da je treba vsako leto usposobiti najmanj tretjino kadrov. To je velika obremenitev in organizacija v tem trenutku tega ni sposobna izvajati, predvsem ker se funkcionarji v društvih ne zavedajo pomembnosti kadrovanja.

Nezadostno financiranje je naslednja slabost. Za ustvarjanje minimalnih pogojev za njeno delo in »enostavno reprodukcijo« organizacija sama zbere in ustvari dovolj potrebnih sredstev. Vendar pa so družbene potrebe precej večje. Delo Zveze tabornikov Slovenije in njenih društev sodi med t.i. preventivno delo, ki predvsem med mladimi zmanjšuje vpliv deviantnih pojavov, kot so nasilje, kajenje, poseganje po opojnih sredstvih. Zato bi bilo upravičeno pričakovati, da bi družba poskrbela vsaj za to, da se organizacija razširi na področja, okoliše ipd., kjer še ne deluje. Tega, da bodo sedanji člani organizacije financirali razvoj (razširjeno reprodukcijo) na področja, kjer taborništva še ni, namreč ni mogoče pričakovati.

3.6.3 Priložnosti

V intervjujih so bile izražene tudi priložnosti, ki so bile do sedaj premalo ali sploh ne izrabljene in bi delo na teh področjih pripomoglo k večji afirmaciji in ugledu organizacije in gibanja v družbi. Eno teh je bolj načrtno delo z odraslimi v organizaciji, tudi s tistimi, ki niso še bili člani, pa jim je konkretno delo z mladimi v veselje. V ZTS znanje o obvladovanju tega področja dela obstaja, vendar resnega oziroma načrtnega pristopa razen nekaj študijskih poskusov še ni bilo zaslediti.

Naslednja priložnost je v tem, da se družba vse bolj zaveda pomena neformalnega izobraževanja in z njim povezane vzgoje. Vzgoja je po UNESCO-u zagotovljena po treh različnih poteh: s formalno vzgojo (osnovne šole do univerze), z informalno vzgojo (družina, vrstniki, mediji, okolje) in z neformalno vzgojo (mladinska gibanja, klubi). Vsaka od njih ima pomembno vlogo, so med seboj odvisne in dopolnjujoče. Znanje in poklicne veščine se pridobijo predvsem s formalno vzgojo, številne veščine tako osebne kot družbene se pridobijo z informalno vzgojo, neformalna vzgoja pa omogoča pridobitev življenjskih veščin in razvoj navad, ki slonijo na celostno prepletenem sistemu vrednot.

Zaradi značilnosti današnje družbe je vloga neformalne vzgoje vse pomembnejša. Mlade lahko pripravi, da se soočijo s socialnimi spremembami. Neformalna vzgoja zmanjšuje danes tako običajni trojni vzgojni primanjkljaj, ki nastane, ker: (1) si v formalni vzgoji večina šol prizadeva učiti več in več, toda vzgaja manj in manj in (2) ker si v informalni vzgoji mnoge družine prizadevajo dati otroku neodvisnost, namesto da bi ga naučile avtonomije in potrošniška družba uči mlade o ceni stvari, o vrednosti pa jih ne nauči ničesar. (Izjava o vzgoji v ZTS, 2000, str. 2-3)

Naravno nadaljevanje teh priložnosti je ustvarjanje partnerstev. Taborništvo in z njim organizacija, ki skrbi za njegov razvoj, je, čeprav nepogrešljivo (če ga pojmuje širše v smislu mladinskih organizacij), samo dopolnilno sredstvo pri vzgoji mladih. Vse dosedanje razprave v družbi kažejo na nepovezanost in razdrobljenost subjektov vzgojnega delovanja: starši kažejo s prstom na šolo, šola na družinske razmere in starše, na neformalni segment običajno vsi pozabijo, prostovoljci iz tega segmenta pa pravijo, da so mladi le krajši čas (običajno v prostem času) v dosegu njihovega delovanja. To je tipični primer nesistemskega razmišljanja v družbi.

Priložnost je tudi v boljši organiziranosti ZTS in širšem pojmovanju promocije »gibanja za vzgojo dobrih državljanov«. Ustrezen pristop bivših članov ZTS, od katerih je sedaj marsikdo ugleden član naše družbe bodisi v medijih, na kulturnem, političnem ali znanstvenem področju, v vzgoji in izobraževanju, gospodarstvu, v športu in podobno bi lahko veliko pripomogel k uveljavljanju ZTS ali pa vsaj pripomogel k ustvarjanju ugodne klime za oblikovanje partnerskih odnosov med šolo in ZTS, starši in ZTS, državnimi strukturami in ZTS, podjetji in ZTS.

3.6.4 Ovire in grožnje

Od možnih ovir za uspešno delo organizacije, ki so bile omenjene v intervjujih, jih je nekaj, ki se lahko pojavijo izven organizacije. Prva je konkurenca drobnih podjetij in posameznikov, ki ponujajo podoben program storitev, kot jih ponujajo ZTS in njena društva. Gre za turistično dejavnost, ki posega na prosti čas mladih (tako kot ZTS), izvajajo pa jo plačani vodje, ki so usposobljeni za delo in katerih kadrovske baze so ravno vodje v družtvih ZTS.

Za enkrat je to še bolj omejen pojav. Ker gre za plačane izvajalce, ti ponudniki zaradi prostovoljnega dela v ZTS cenovno ne zdržijo konkurence, zato pa za višjo ceno ponujajo več adrenalinskega programa. Vprašanje je, ali je vsebinsko primerljiv, saj gre pri programu društev tabornikov za neprestano oblikovanje življenjskega stila, pri konkurenčnih podjetjih pa za enkratno ponudbo, ki se ponovi najprej šele v naslednjih počitnicah. V pogojih potrošniške družbe pa je ponudba teh izvajalcev vseeno lahko resen problem.

Druga ovira, ki se vse bolj pojavlja, je urbanizacija slovenskega prostora. Gre za proces definiranja namembnosti celotnega ozemlja in za definiranje omejitev, ki za določen del ozemlja veljajo. Tako se omejuje glavna dejavnost ZTS – taborjenje na posamezna območja, kar omejuje možnosti, ki so bile na voljo v preteklosti. Omejeni viri ZTS ne omogočajo stalnega spremljanja tega procesa v vseh občinah, kar bi lahko imelo dolgoročne posledice.

Tretja zunanja ovira je staranje prebivalstva. Poslanstvo ZTS in društev je prispevek k vzgoji mladih. Če je teh vedno manj, se zmanjšujejo tudi možnosti takih organizacij. V družbi je že bilo nekaj prizadevanj, da bi ta pojav vsaj ustavili, vendar precej neuspešno, saj se iz leta v leto beleži upadanje števila rojstev in hkrati podaljševanje povprečne življenjske dobe. Korenito, recimo po vzoru skandinavskih držav, se teh problemov naša država še ni lotila. Toda ob nadaljevanju trenda in brez celovitih rešitev se bo ta problem nenadoma razvil v nepremagljivo oviro. Zopet zanemarjanje sistemskega mišljenja.

Največji problem oziroma grožnja pa funkcionarji, ki so sodelovali v intervjujih, vidijo znotraj organizacije. Zaskrbljujoči so pojavi, kot je apatičnost – nemotiviranost za sodelovanje in delo v organizaciji, nemotiviranost za učenje in napredovanje v znanju. Noben problem, nobena

zunanja niti notranja ovira ne bo tako velika, da je ne bi bilo možno preseči, če bomo v organizaciji le znali in zmogli preseči lastno nezainteresiranost, neznanje in nezmožnost prilagajanja trendom.

S tem je vsebina pogovorov z vodilnimi funkcionarji zaokročila do osnovne teme te naloge, in sicer na raziskovanje načinov in možnosti, da bi ZTS lahko izkoristila vse svoje primerjalne prednosti, da bi se znala učiti iz lastnih izkušenj in izkušenj drugih, da bi znala uporabiti ves intelektualni kapital in ga znala dopolnjevati, da bi kar najbolj usposobila in motivirala posamezne time za skupno učenje ob izvajanju aktivnosti, torej da bi dosegla novo – višjo raven na poti k učeči se organizaciji.

4. DISKUSIJA - PREDLOGI UKREPOV ZA PREMIK V SMERI USO

Ukrepi, ki bi bili potrebni, da bi organizacija v splošnem delovala dobro, bi bili po logiki SWOT-analize tisti, ki bi izkoristili prednosti, presegli in odpravili slabosti, izkoristili priložnosti in se izognili oviram, torej ukrepi, ki jih narekuje kratka analiza v prejšnjem poglavju. To nalogo prepuščam vodstvu organizacije. V naslednjem razdelku namenjam nekaj besed le predlogom, ki bi lahko ZTS postavili na višjo raven poti k učeči se organizaciji, če bi, seveda, organizacija to sploh želela.

4.1 Prvi korak – odločitev za USO

Da bi se lahko resno lotili približevanja k idealnemu opisu posameznih elementov v modelu USO, bi bilo treba sprejeti ustrezno odločitev. Nekateri prostovoljni funkcionarji iz izvršnega odbora organizacije, ki so se udeležili seminarjev evropske skavtske organizacije, na katerih so nekaj vsebin iz te tematike že obravnavali, so podobne težnje že izrazili, vendar jih je obilica trenutnih težav in aktivnosti nekoliko zastrla. Potreben bi bil krajši dialog najprej med najbolj odgovornimi posamezniki v organizaciji, v katerem bi poskušali pri njih doseči kreativne napetosti, ki bi bile gibalo nadaljnjih aktivnosti. Ob dovolj veliki »kritični masi« sodelujočih bi bila potem formalna odločitev le še vprašanje časa.

4.2 Oblikovati osebne in skupne vizije

Proces bi bilo najbolje začeti s serijo pogovorov med funkcionarji v vodstvu ZTS (mišljeni funkcionarji od območnih organizacij navzgor) o tem, kaj se komu zdi pomembno v zvezi z izvajanjem poslanstva ZTS in skavtstva nasploh, nadalje, kako si predstavlja vzgojno delo z mladimi in kakšen naj bi bil prispevek taborniške organizacije pri tem. Na koncu naj bi izoblikovali neko skupno vizijo vodstva te organizacije, ki bi bila na voljo za preiskovanje v pogovorih z vodstvi posameznih društev.

V bistvu osnovno vzgojno delo z mladimi poteka prav tam, vendar vsako društvo deluje v svojem okolju, v drugačnih pogojih. Zato je treba, spet največ v osebni stiku med člani vodstva ZTS in vodstev rodov, vzpodbuditi njihovo kreativno ustvarjalnost, da ob vzgojnih ciljih, ki so sicer isti za vse mlade, ugotovijo dejansko stanje, značilno za njihovo zunanje in notranje okolje delovanja. Cilj je delovati na najustreznejši način, da bi zmanjšali to razliko.

V rodovih in tudi v temeljnih delovnih in organizacijskih enotah od rodu navzdol bi bilo dobro izoblikovati njihove skupne vizije (te pa temeljijo na izoblikovanih osebnih), ki bi bile motiv za delo in napredovanje. Na osnovi pogovorov in dialoga mora vzporedno potekati proces korekcije skupne vizije celotne organizacije. Literatura sicer pravi, da je to »nikoli končan proces«, kar še bolj drži za organizacijo, v kateri se kadri v osnovnih delovnih in organizacijskih enotah zamenjajo v treh letih.

4.3 Razvijati sistemsko mišljenje

Zavedanja o medsebojni odvisnosti posameznih struktur v organizaciji je premalo, še manj pa zavedanja o soodvisnosti z okoljem, v kateri delujejo taborniške enote. Dobro bi bilo razvijati sistemsko mišljenje v celotni organizaciji. Vsekakor pa bi morale biti prisotno v vodstvih društev in ZTS. Glede na to, da je kadrovska baza za kadrovanje prostovoljcev za delo v organizaciji vse članstvo in da ima organizacija uveljavljen sistem osnovnega usposabljanja in vzgoje, bi bilo možno to izvajati že od mladih nog ob ustreznih aktivnostih in vrednotenju njihovega izvajanja. Nadaljevanje tega procesa na višjih tečajih bi bilo potem povsem logično.

4.4 Razvijati znanje o komuniciranju in ga vzpodbujati

Komunikacije ima ZTS dovolj odprte in svobodne. Problem, ki je bil izpostavljen, je ta, da informacije ne dosežejo ciljnih skupin, da se te ne odzovejo v skladu s pričakovanji, oziroma se sploh ne odzovejo. To kaže na probleme v subjektih komuniciranja. Nekaj temeljnega znanja se o tem sicer že posreduje na tečajih za vodje, kasneje pa se kake posebne kulture komuniciranja ne goji. Brez pretoka informacij pa je upravljanje organizacije nemogoče. Zato je nujno prepričati vodje, da ustrezno sprožijo in se odzovejo na prejete pobude.

4.5 Postaviti merila

Po oceni iz intervjujev v ZTS ni meril, ki bi vzpodbujale tekmovalnost med enotami. Zato jih je treba nujno razviti, ob tem pa upoštevati kulturo organizacije, odločitveno strukturo, način delovanja in mentalni model, da je »vse, kar pride z vrha«, slabo in služi le za nadlegovanje vodstev v društvih. Merila naj bi vzpodbudno vplivala tako na delo posameznikov, timov in celotne strukture (društvo, območna organizacija, organizacija na državni ravni).

4.6 Spreminjati mentalne modele

Miselnost, ki je prisotna in se kaže v tem, da je zaradi kompleksnosti odnosov v organizaciji (kasneje tudi v družbi) nemogoče karkoli doseči, je posledica spoznanj o lastni nemoči, česar smo deležni ob svojih doživljanjih že od otroštva, in je povsem logična. Ta mentalni model bi lahko spreminjali z iskanjem učinkovitih ukrepov za delovanje v organizaciji in tudi za delovanje in uveljavljanje v okolju organizacije na vseh ravneh. Prisotni so še drugi mentalni modeli odnosov, recimo: vse, kar pride iz vrha, je slabo, ZTS je organizacija, v kateri se otroci igrajo (je neresna, otroška, »se gremo tabornike«). Presegati jih je treba z ustrezno usposobljenostjo, izmenjavo izkušenj in ravnanjem.

4.7 *Razvijati osebno mojstrstvo*

Za to je potrebno vzpodbujati pripravljenost za učenje posameznikov, znanje mora v ZTS postati višja vrednota, kot je sedaj. K že uveljavljenim oblikam izobraževanja je treba dodati možnosti lastnega izobraževanja in nato izmenjave izkušenj. Še bolj je treba vzpodbujati osebni razvoj vsakega posameznika in predvsem to, da je sam odgovoren za svoje znanje. Šola, učitelji, starši taborniški vodje, literatura in drugo so le potrebni viri tega znanja in izkušenj. Posameznikom je treba z recipročnim medsebojnim dogovorom pomagati, da ugotovijo, kakšno znanje in koliko ga potrebujejo, in jim omogočiti, da se izpopolnjujejo.

4.8 *Varno okolje, vzpodbujati nove ideje*

Vzdušje, da so storjene napake priložnosti za učenje in osebni razvoj, še ni dovolj razvito. Tudi izmenjava izkušenj na tem področju ni najbolj učinkovita, saj se po mnenjih sodelujočih v intervjujih napake vse preveč ponavljajo, vendar z drugimi izvajalci. Zato je treba izboljšati prenos v organizaciji že doseženega znanja na nove uporabnike, te pa opogumiti za iskanje novih idej za izboljšave v delu in uvajanje novosti. Za tak pristop pa je potrebno zavedanje o varnem okolju za to delo.

4.9 *Spremeniti učenje timov in vzpodbujanje prehajanja*

Učenje timov dobro poteka na tečajih za vodje, v dejanskem delu društev tabornikov pa ne. Zato bi veljalo razmisliti o možnih oblikah timskega učenja (skupaj in posebej vsakega člana v timih), in sicer tistih timov, ki delajo skupaj, recimo izvajajo osnovne storitve, to je vzgojno-izobraževalno delo v društvih, ali so ustanovljeni za izvedbo kake posebne naloge, projekta ipd. Problem bi bilo dobro proučiti tudi z vidika možnega prehajanja članov iz tima v tim ali pa kar celotnih timov iz enega področja dela na drugo področje, ki doslej še ni bilo uveljavljeno.

4.10 *Komplementarnost s konkurenco, vzpostavljati partnerstva*

Organizacij, ki vključujejo mladino, je v Sloveniji veliko. Vsaka zase in na svoj način izvaja program z njimi ali zanje. Kakega posebnega sodelovanja med njimi ni. Vsekakor je logično, da se v odsotnosti sistemskega mišljenja kljub relativno aktivnem delovanju vseh segmentov, ki sodelujejo pri vzgoji mladih (starši, šola, mediji, prijatelji, mladinske organizacije, državne strukture), pojavi, kot so kajenje, alkoholizem, opijanje, nasilje med mladimi, povečujejo. Ekonomsko gledano gre za bodoče človeške vire, ki bodo, namesto da bi ustvarjali novo vrednost, v breme družbi, torej tistim, ki bodo novo vrednost ustvarjali. Dokler se ti pojavi povečujejo, kljub temu, da vsak vzgojno-izobraževalni subjekt veliko naredi na svojem področju, vsi skupaj ne naredijo dovolj.

Vendar bo to nujnost, ker nas je malo in ker se pojavi dogajajo po kapljicah, kar pomeni, da se bo po določenem časovnem odlogu (tako Senge) problem razširil v neobvladljive razsežnosti. Zato predlagam, da ZTS čimprej prične z vzpostavljanjem partnerstev pri vzgoji mladih, z opozarjanjem, da se mora vsak posameznik, ki tu sodeluje, kot tudi vsak tim ali organizacija učiti več ter več in bolje sodelovati, da bi bolje pripravili čim več mladih na izzive življenja.

5. SKLEP

Hitro učenje in prenos znanja v uporabne tehnologije je za podjetja v sodobnem času največja primerjalna prednost. Učeča se organizacija je postala oznaka za uspešno podjetje. V diplomskem delu sem se posvetil vprašanju, ali je možno in kako je možno uporabiti ta pojem oziroma določljivke tega pojma za izboljšanje delovanja prostovoljnih neprofitnih organizacij. Te se od podjetij razlikujejo predvsem po tem, da njihov namen ni ustvarjanje profita, temveč kvalitetno opravljena storitev, delo pa opravljajo predvsem prostovoljci in zanj ne prejemajo nagrade.

Termin »učeča se organizacija« se je v petnajstih letih, odkar je postal uspešnica in rdeča nit dobrega managementa, dodobra razvil, različni avtorji so ga osvetlili z različnih vidikov. Vse to in pa razlikovanje med podobnimi pojmi sem poskušal osvetliti v teoretičnem prispevku na začetku. Kljub temu da že obstaja nekaj literature, prilagojene za neprofitne organizacije, take literature še ni za prostovoljne neprofitne organizacije. Za slednje še ni razvitega modela učeče se organizacije, zato je bilo potrebno poiskati najprimernejšega.

Nato je bilo treba definirati razlike med profitnimi, neprofitnimi in neprofitno-prostovoljnimi organizacijami ter potem še posebej pri prostovoljni organizaciji, ki sem jo izbral za predmet raziskave. Izbrani model USO sem preveril na Zvezi tabornikov Slovenije kot neprofitni in prostovoljni organizaciji, ki se ukvarja z neformalno vzgojo in izobraževanjem in s tem na svojstven način prispeva družbi (in podjetjem) dragocene storitve pri povečevanju sposobnosti in znanj ljudi.

Pri uporabi modela, ki je sicer prirejen za podjetja, je bilo treba za preverjanje v prostovoljni organizaciji razčistiti tudi nekaj terminoloških problemov. Recimo termin »vsi člani organizacije« v modelu USO za podjetja pomeni nekaj drugega kot »vsi člani organizacije« v modelu USO, s katerim raziskujem delo ZTS. Ko to preverjamo z vprašanjem »Kdo v organizaciji dela in kdo je uporabnik storitev?« se zadeva dodatno zaplete, saj so tisti, ki delajo (prostovoljni funkcionarji), na nek način tudi uporabniki. Organizacija jim to omogoča s svojim načinom dela.

Da bi imelo diplomsko delo uporabno vrednost, je primerjava med modelom USO in ZTS (kakor je zamišljeno v sprejetih dokumentih, posebej pa tudi z dejanskim stanjem) narejena v tabelah za vsak element posebej, tako da si lahko tudi morebitni uporabnik ali pa funkcionar, ki deluje na posameznem področju, takoj ustvari mnenje, kaj bi bilo dobro narediti za izboljšanje delovanja organizacije v funkciji približevanja modelu USO.

Zanimiv je tudi zaključek, ki temelji na pregledovanju virov in poizvedovanju na evropskem in svetovnem sedežu skavtskih organizacij, da v svetu ni podobne prostovoljne organizacije, ki bi se lotila izboljšanja svojega delovanja na osnovi modela USO razen Saveza izviđača Hrvatske. Še posebej pa je primerjava s tujo organizacijo (v tem primeru iz Hrvaške) zanimiva zato, ker sta bili nekoč obe v skupni organizaciji.

Poleg razlik v delovanju med podjetji in prostovoljnimi organizacijami (način odločanja, tok sredstev, sredstva za motiviranje ipd.) je za razumevanje predlogov za izboljšanje delovanja organizacije v smislu učeče se organizacije po moji presoji pomembna tudi analiza prednosti,

slabosti, priložnosti in ovir – groženj, narejena na osnovi intervjujev z vodilnimi funkcionarji zveze. Ob morebitnem realiziranju predlogov bo to treba vsekakor upoštevati.

Predlog desetih ukrepov, s katerimi bi lahko v vseh elementih modela ZTS kot USO predstavili stopnjo ocene bližje k idealu, je praktičen rezultat diplomskega dela, ki pomeni dobro osnovo za pogovor, dialog in diskusije v organizaciji ter končno tudi odločitve o tem, kako delovati v prihodnje. ZTS potrebuje nov zagon, da se premakne iz stanja, ko »stopica na mestu«. Čeprav je morda na prvi pogled velika ovira prostovoljstvo v primerjavi s podjetji, ki plačujejo delovno silo, je za hitrejše in učinkovitejše delo ravno prostovoljstvo tisto, ki lahko da ustrezen zagon in motivacijo za napredek organizacije.

Učeče se profitne organizacije se namreč ne zadovoljujejo samo z materialnim nagrajevanjem delavcev, temveč se zavedajo, da je pripadnost skupni viziji, ki je pogoj za uspešno delo, odvisna predvsem od prepričanja zaposlenih, da delajo nekaj, kar koristi in bogati širšo skupnost. Podobno je treba prepričati tako prostovoljce v organizaciji, kot tudi druge organizacije, državne organe in širšo družbeno skupnost, da boljše delo z mladimi pomeni bogatejšo družbo v prihodnosti.

Pomembna težava, ki jo bo treba premostiti je tudi razkorak med normativnim in pozitivnim. Tudi potem, ko bo vrzel med teoretičnim modelom USO in določbami dokumentov ZTS zapolnjena, bo ta problem ostal. Zato bo potrebnih še veliko dialogov in diskusij, strokovnega dela pri oblikovanju meril za vrednotenje uspešnosti, promocijskih aktivnosti, dobre koordinacije in še kaj, da se bo ta razkorak bistveno zmanjšal in se hkrati približal idealnemu modelu.

Pristop in uporabljene metode so lahko dobro orodje za iskanje možnih rešitev v podobnih prostovoljnih organizacijah, ki jih je v Sloveniji veliko. Organizacije, kot so Planinska zveza, športne organizacije, Zveza organizacij za tehnično kulturo, Gasilska zveza in druge, v katerih se združujejo ljudje, ki s prostovoljnim delom prispevajo k podobnemu delovanju, vključujejo veliko mladih. Organizirane so po podobnem principu – društva tvorijo zvezo, pestijo jih podobne težave, zato so rezultati tega diplomskega dela lahko koristni tudi za njihovo dejavnost. Še posebej, če se bo resno pristopilo k oblikovanju in razvijanju partnerstev pri vzgoji in izobraževanju mladih.

Nadaljnje razvijanje modela USO za prostovoljne organizacije bi bilo dobrodošlo in potrebno, saj potrebe daleč presegajo obseg enega diplomskega dela. Da bi prišli do bolj natančnih podatkov, bi bilo za začetek dobro izvesti podrobnejšo anketo z večjim vzorcem populacije. Na tej osnovi bi potem lahko nadaljevali raziskovanje posameznih elementov modela in iskanje strategij za izboljševanje njihove interaktivnosti in s tem učinkovitosti celotnega spleta elementov.

LITERATURA

1. Argyris C.: Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Boston, 55(1977), 4, str. 115-125.
2. Argyris C., Schon D. A.: *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1978. 344 str.
3. Argyris C., Schon D. A.: *Organizational learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 305 str.
4. Badelt C.: *Handbuch der Nonprofit Organisation Strukturen und Management*. Stuttgart : Schaeffer/Poeschel Verlag, 1997. 736 str.
5. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: *Sodobni management*. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2003. 328 str.
6. Dixon N. M.: *The Organizational Learning Cycle*. Hampshire : Gower, 1999. 240 str.
7. Draft R. L.: *The Leadership Experience With Infotrac*. Stamford : Thomson Learning, 2001. 633 str.
8. Esterby-Smith M., Lyles M. A.: *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford : Blackwell, 2004. 676 str.
9. Fiol M. C., Lyles M. A.: *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, Mississippi, 10(1985), 4, str. 803-813.
10. Garvin D. A.: *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, Boston, 71(1993), 4, str. 78-91.
11. Geus A. de: *The Living Company*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 240 str.
12. Holsapple C. W., Singh M.: *Electronic Commerce: From a Definitional Taxonomy Towards a Knowledge Management View*. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, Albemarle County, Virginia, 10(2000), 3, str. 149-170.
13. Huber G. P.: *Organisational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. *Organization Science*, Linticum, 12(1991), 1, str. 88-115.
14. Kline P., Saunders B.: *Ten Steps to a Learning Organization*. Arlington : Great Ocean Publishers, 1998. 271 str.
15. Kofman F., Senge P. M.: *Communities of Commitment: The Hearth of Learning Organizations, Society for Organizational Learning*. [URL: <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/prin-pract/comcom.txt>], 15.6.2005.
16. Korošec B.: *Računovodski vidik intelektualnih zmožnosti v podjetju*. 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Zbornik referatov. Portorož: ZES in ZFRFS, str. 89-107.

17. Levitt B., March J. G.: Organisational Learning. Annual Review of Sociology, Palo Alto, California, 14(1988), avgust, str. 319-340.
18. Lipičnik B.: Učenje hitreje od izobraževanja. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 338-340.
19. Lipovec F.: Razvita teorija organizacij. Maribor : Založba obzorja, 1987. 345 str.
20. McNamara C.: Starting a Nonprofit Organization.
[URL: http://www.mapnp.org/library/strt_org/strt_np/strt_np.htm], 22.6.2006.
21. Moilanen R.: Diagnostic Tools for Learning Organizations. The Learning Organization, Bradford, 8(2001), 1, str. 6-20.
22. Morey D., Frangioso T.: Aligning an Organization for Learning: The Six Principles of Effective Learning. Journal of Knowledge Management, Bedford, 1(1998), 4, str. 308-314.
23. Možina S. et al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
24. Nonaka I.: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, Boston, 69(1991), 6, str. 96-104.
25. Nonaka I., Takeuchi H.: The Knowledge-Creating Company. Oxford : The Oxford University Press, 1995. 284 str.
26. Okorn M.: Osnovni program. Ljubljana : ZTS, 1997. 50 str.
27. Örtenblad A.: A Typology of the Idea of Learning Organization. Management Learning, Örtenblad, 33(2002), 2, str. 213-230.
28. Pedler M., Burgoyne J. D., Boydell T.: The Learning Company: A strategy for sustainable development. New York : McGraw- Hill, 1991. 344 str.
29. Peršak M.: Gospodarjenje z znanjem kot poslovni model, Inštitut za razvoj učečega se podjetja. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>], 14.4.2005.
30. Philips B. T.: A Four Level Learning Organization Benchmark Implementation Model. The Learning Organization, Bradford, 10(2003), 2, str. 98-05.
31. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
32. Reynolds R., Ablett A.: Transforming the Rhetoric of Organisational Learning to the Reality of the Learning Organisation. The Learning Organization, Bradford, 5(1998), 1, str. 24-35.
33. Sambrook S., Stewart J.: Influencing Factors on Lifelong Learning and HRD Practices: Comparison of Seven European Countries, Nottingham Business School, Nottingham Trent University. [URL: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001160.htm>], 16.7.2005.

34. Senge P. et al.: Schools That Learn, A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education. New York: Doubleday/Currency, 2000. 592 str.
35. Senge P. M.: The Fifth Discipline. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990. 424 str.
36. Senge P. M. et al.: The Dance of Change. New York: Random House, Inc., 1999. 596 str.
37. Senge P. M. et al.: The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Random House, Inc., 1994. 593 str.
38. Stata R.: Organisational Learning - The Key to mnagement Innovation. MIT Sloan Management Review, Massachussets, 30(1989), 3, str. 63-74.
39. Stonehouse G. H., Pemberton J. D.: Organisational Learning And Knowledge Assets. The Learning Organization, Bradford, 7(2000), 4, str. 184-194.
40. Strojjan T., Šporar P.: Nevladne organizacije v Sloveniji - Poročilo 2000. 109 str. [URL: http://www.pic.si/nvo/Nevladne_organizacije_v_Sloveniji-porocilo_2000.pdf], 12.6.2005.
41. Sun P. T., Scott J. L.: Exploring the Divide - Organizational Learning And Learning Orhganization. The Learning Organization, Bradford, 10(2003), 4, str. 202-215.
42. Širca N. T., Tavčar M. I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.
43. Škerlavaj M.: Izobraževanje in usposabljanje vodij v neprofitnih organizacijah. Magistrski program informacijsko upravljalških ved. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 28 str..
44. Vičič M.: Izobraževanje vodij v Zvezi tabornikov Slovenije. Ljubljana : ZTS, 1997. 87 str.
45. Wang C. L., Ahmed P. K.: Organisational Learning: a Critical Review. The Learning Organization, Bradford, 10(2003), 1, str. 8 - 17.
46. Weisbrod B. A.: The Nonprofit Economy. Cambridge, New York : Cambridge University Press, 1988. 251 str.
47. Weisbrod B. A.: To Profit or Not to Profit : the Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge, New York : Cambridge University Press, 2000. 340 str.
48. Zelenika R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka : Ekonomski fakultet Sveučilišta, 1998. 781 str.

VIRI

1. Poslovnik o delu Izvršnega odbora ZTS. Ljubljana : ZTS, 2003. 4 str.
2. Pravilnik o registraciji rodov v Zvezi tabornikov Slovenije. Ljubljana : ZTS, 2003. 3 str.

3. Pogoji za pridobitev in potrjevanje nazivov inštruktor I., II. in III. stopnje v Zvezi tabornikov Slovenije. Domžale : ZTS, 2002. 3 str.
4. Poročilo o procesu predvidevanja scenarijev. Ljubljana : ZTS, 2001. 14 str.
5. Pravilnik o organiziranju vodniških tečajev v Zvezi tabornikov Slovenije. Nova Gorica : ZTS, 2001. 5 str.
6. Enotna načela organiziranosti in delovanja društev tabornikov - rodov. Ljubljana : ZTS, 1997. 8 str.
7. Statut Zveze tabornikov Slovenije. Ljubljana : ZTS, 1997. 15 str.
8. Temeljna načela Svetovne organizacije skavtskega gibanja. Ženeva : WOSM, 1989. 18 str.
9. Prijedlog strateškega plana SIH 2002-2006. Zagreb : SIH, 2002. 49 str.
10. CorporateEducation.biz, LLC. [URL: http://www.ktic.com/TOPIK7/14_ROMM.HTM], 16.6.2005.
11. Tadej Pugelj: Intervju delavca v strokovni službi ZTS za program in vzgojo kadrov. Ljubljana, 2005.
12. Tine Radinja: Intervju člana IOZTS za razvoj participacije mladih. Ljubljana, 2005.
13. Miroslav Vičič: Intervju predsednika Nadzornega odbora ZTS. Ljubljana, 2005.
14. Milko Okorn: Intervju prejšnjega načelnika ZTS. Škofja Loka, 2005.
15. Andrej Tavčar: Intervju člana Nadzornega odbora ZTS. Ljubljana, 2005.
16. Miha Škofic: Intervju načelnika za vzgojo in izobraževanje odraslih v ZTS. Ljubljana, 2005.
17. Darko Jenko: Intervju člana IOZTS za pravna vprašanja. Ljubljana, 2005.
18. Matjaž Jesenšek: Intervju načelnika za program ZTS. Ljubljana, 2005.
19. Tomaž Strajnar: Intervju načelnika ZTS. Ljubljana, 2005.
20. Zakon o društvih (ZDru) (Uradni list RS, št. 60/1995, 49/1998, 89/1999)
21. Group Performance Systems, Inc. [URL: <http://www.gpsi.com/lo.html>], 19.7.2005.
22. Grantmakers for Effective Organizations. [URL: <http://www.geofunders.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=40>], 12.7.2005,
23. Cowles Library Drake University. [URL: <http://www.lib.drake.edu/site/aboutCowles/policies-strategicPlan.php>], 14.7.2005.
24. Asian Institute of Technology. [URL: <http://www.ait.ac.th/AIT/strategy/program/P12/XII%207marchAITExtStrategyDocument.pdf>], 11.7.2005.

25. Georgian College. [URL: http://info.georgianc.on.ca/StrategicPlan/priority_3.html], 20.6.2005.
26. Slovenska filantropija. [URL: <http://www.prostovoljstvo.org/program.htm>], 15.4.2005.
27. Maryland University Libraries. [URL: <http://www.lib.umd.edu/groups/learning/learningorg.html>], 20.7.2005.
28. Leader to Leader Institute. [URL: <http://pfd.org/index.html>], 11.7.2005.
29. GWSAE Network Directory. [URL: <http://www.gwsae.org/home.htm>], 18.7.2005.
30. ASCD Community of Educators. [URL: <http://www.ascd.org/portal/site/ascd/menuitem.f99ce1aeb9ea20a98d7ea23161a001ca/>], 1.7.2005.
31. Nashville area Chamber of Commerce. [URL: <http://www.nashvillechamber.com/>], 6.7.2005.
32. World Organization of the Scout Movement. [URL: <http://www.scout.org/strat/docs/strat.why.pth.pdf>], 14.7.2005.
33. World Organization of the Scout Movement. [URL: <http://www.scout.org/strat/pplist.shtml>], 11.6.2005.
34. About.Com. [URL: <http://humanresources.about.com/>], 12.7.2006.
35. Society for Organizational Learning. [URL: <http://www.solonline.org/>], 18.6.2006.

SLOVARČEK UPORABLJENIH ANGLEŠKIH IZRAZOV

Angleški izraz

Slovenski izraz

A

appraised of the competitive position
associational sector

ocenjen z vidika tekmovalnosti
socialna ekonomija

B

benchmarking

primerjava

C

case study
charitable sector

študij primera
dobrodelni sektor

I

independent sector

neodvisni sektor

L

learning by doing
learning organization

učenje ob izvajanju aktivnosti (med delom)
učča se organizacija

N

non-governmental sector
nonprofit sector

nevladni sektor
neprofitni sektor

S

SWOT (Strengths, Weaknesses,
Opportunities, Threats)
system thinkers
tax-exempt sector

PSPG (prednosti, slabosti, priložnosti,
grožnje)
sistemski misleci
neobdavčeni sektor

T

third sector

tretji sektor

V

voluntary sector

prostovoljni sektor

PRILOGE

Priloga 1

Vprašanja - osnova za intervju s taborniki, ki zavzemajo vodilne funkcije v organizaciji ali pa so bili na teh mestih včasih.

PODROČJE	VPRAŠANJA ZA DIALOG
Vodstvo (mišljeni funkcionarji na območni in državni ravni)	<p>01. Oceni, koliko pozornosti posveča vodstvo ZTS temu, da vizijo organizacije razumejo na vseh nivojih.</p> <p>02. Koliko vodstvo vzpodbuja, podpira in pomaga članom pri osebnem razvoju?</p> <p>03. V kolikšni meri vodstvo stalno in načrtno razvija svoje sposobnosti?</p> <p>04. Ali je in koliko je v razmišljanju vodstva prisotno sistemsko mišljenje?</p> <p>05. Ali se in koliko še vodstvo zaveda trenutne realnosti in svojo strukturo organizira temu ustrezno?</p>
Strateško mišljenje in vizija	<p>06. Ali so sprejete strateške usmeritve dovolj jasne v organizaciji? (Oceni od 1 – 5)</p> <p>07. V kolikšni meri so za delo društev tabornikov postavljeni realni cilji, ki vključujejo tekmovalnost?</p> <p>08. Koliko se vodniki in načelniki zavedajo povezanosti celotnega sistema ZTS in medsebojne odvisnosti posameznih delov?</p> <p>09. Koliko jih vodstvo organizacije vzpodbuja k takemu mišljenju?</p> <p>10. Koliko se za izboljšanje delovnih pogojev in boljše delo uvaja kake sodobne tehnologije?</p>
Komunikacije in komuniciranje	<p>11. Koliko so v ZTS komunikacije odprte in svobodne? (povratne, mreža)</p> <p>12. Koliko so subjekti komuniciranja usposobljeni za to dejavnost?</p> <p>13. Koliko drži trditev, da v organizaciji prevladuje odprt dialog na vseh ravneh, ki bi omogočal izmenjavo idej, znanja in pogledov?</p> <p>14. Med funkcionarji v ZTS prevladuje vzdušje zaupanja – oceni od 1 - 5!</p>
Učenje in razvoj	<p>15. Ali so osebne izkušnje dovolj dobro vrednotene in ali člani (od vodnika navzgor) prevzemajo osebno odgovornost za lastno učenje?</p> <p>16. Neprestano se promovira filozofija učenja, ki temelji na posameznikih in timih. Oceni jakost pojava od 1 do 5!</p> <p>17. Stalno se poudarja, podpira in vrednoti učenje ob izvajanju</p>

	<p>aktivnosti (learning by doing). Oceni jakost pojava od 1 do 5!</p> <p>18. Koliko v organizaciji preverjamo uporabnost pridobljenega znanja?</p> <p>19. Koliko se uvajajo nove tehnologije za izboljševanje procesa učenja?</p>
Inovacije in odločanje	<p>20. Koliko se v ZTS vzpodbuja inovativne ideje in znanje?</p> <p>21. V kolikšni meri se razumejo napake, ki se pojavljajo, kot priložnost za učenje in ne kot osnova za sankcioniranje?</p> <p>22. Ali se in koliko se inovacije in razumevanje stimulira tudi z zunanjimi vzpodbudami?</p>
Management sprememb	<p>23. Koliko v organizaciji preizkušamo in vrednotimo temeljno bazo znanja?</p> <p>24. Ali je prehajanje načelnikov in vodnikov ter drugih funkcionarjevi iz enega roda v drugega ali celo na druga področja družbenega udejstvovanja pogost pojav? Koliko?</p>
Intelektualni kapital in management znanja	<p>25. Oceni stanje intelektualnega kapitala v ZTS: koliko ga imamo?</p> <p>26. Koliko se ga stalno prilagaja s prihodom novih informacij?</p> <p>27. Ali se in koliko se čutijo vodniki in načelniki ter vodstvo soodgovorne za razvoj intelektualnega kapitala?</p> <p>28. Ali se znanje v organizaciji hitro in voljno prenaša? Koliko?</p> <p>29. Koliko se s primerjavami omogoča prilagajanje in sprejemanje najboljših praks?</p>
Merila in preverjanje	<p>30. Ali obstajajo merila za preverjanje delovanja v rodovih in koliko služijo temu?</p> <p>31. Na območni ravni?</p> <p>32. Na državni ravni?</p>
Nagrade in priznanja	<p>33. V kolikšni meri drži za ZTS trditev: z nagradami za večjo storilnost se vzpodbuja boljše delo, krepi motivacijo, vzpodbuja osebno učenje in napredovanje ter neguje zadovoljstvo pri delu?</p> <p>34. Koliko je uvajanje novih prijemov za delo v organizaciji pogost pojav?</p> <p>35. Ali se posameznike dovolj nagrajuje za njihove napore? Koliko je njihov talent priznan in koliko so ustrezno ovrednoteni za svoj prispevek?</p>
Volja	<p>36. Kako ocenjuješ splošen odnos v organizaciji do učenja in neprestanega razvoja?</p>

Priloga 2

Tipologija novih organizacij (prirejena po Clarke & Clegg, 1998, "Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century")

Avtorji (leto)	Imena organizacij
A.Wildavsky (1972)	The Self- Evaluating organisation
M.Landau (1973)	The Self-Correcting Organisation
Karl. E. Weick (1976)	The Self- Designing Organisation
B. Staw (1977)	The Experimenting Organisation
Peter Drucker (1988)	The Networked Organisation
Charles Handy (1989)	The Shamrock Organisation
Peter Senge (1990)	The Learning Organisation
Peter Keen (1991)	The Relational Organisation
D.Quinn Mills (1991)	The Cluster Organisation
James Brian Quinn (1992)	The Intelligent Organisation
W.Davidlow and M. Malone (1992)	The Virtual Organisation
M. Hammer and J. Champy (1993)	The Re-engineered organisation
Russell L. Ackoff (1994)	The Democratic Organisation
Tom Peters (1994)	The Crazy Organisation
Richard. D. Hames (1994)	The appreciative Organisation
Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995)	The Knowledge creating Company
Arie de Geus (1997)	The Living Company
D. Matheson and J. Matheson (1998)	The Smart Organisation