

PATIRTINIO MOKYMOSI POREIKIO REALIZAVIMAS BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE

Arnoldas Dalinkevičius

Mykolo Romerio universitetas
Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas
Edukologijos ir socialinio darbo institutas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva
Telefonas +370 5 271 4710
Elektroninis paštas dalinkevičius@gmail.com

Prof. dr. Romas Prakapas

Mykolo Romerio universitetas
Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas
Edukologijos ir socialinio darbo institutas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva
Telefonas +370 5 271 4710
Elektroninis paštas prakapas@mruni.eu

*Pateikta 2023 m. kovo 24 d.
Parengta spausdinti 2023 m. birželio 8 d.*

DOI: 10.13165/SD-23-21-1-02

Anotacija

Patirtinis mokymasis yra neatsiejama besimokančios organizacijos kultūros dalis, leidžianti laiku reaguoti į kintančius rinkos poreikius ir organizacijos galimybes. Mokymasis iš patirties yra vienas iš svarbiausių ir natūraliausių visiems prieinamų mokymosi būdų. Tokiam mokymuisi nereikia ypatingų technologinių resursų, dažniausiai pakanka susikoncentruoti į galimybes reflektuoti savo patirtį.

Straipsnis parengtas siekiant atsakyti į probleminį klausimą: kokia yra patirtinio mokymosi praktika Lietuvoje kuriant besimokančią organizaciją? Straipsnyje aptariamo tyrimo

objektas – patirtinio mokymosi poreikio realizavimas besimokančioje verslo organizacijoje. Straipsnio tikslas – pateikti patirtinio mokymosi poreikio realizavimo besimokančioje verslo organizacijoje patirtį. Mokslinis straipsnis parengtas naudojant vienos Lietuvos verslo įmonės, kuri vadovaujasi besimokančios organizacijos veikimo principais ir siekia savo praktikoje taikyti patirtinio mokymo formas, patirtį. Besimokančiose organizacijose taikomi įvairūs patirtinio mokymosi modeliai: ERE, mokymosi trajektorijos, sisteminis besimokančios organizacijos, 70:20:10 mokymosi ir kt.

Tiriant patirtinio mokymosi poreikio realizavimą besimokančioje verslo organizacijoje, buvo pasirinkta atvejo tyrimo strategija. Buvo tiriama vienos Lietuvos verslo įmonės darbuotojų mokymosi patirtis besimokančioje organizacijoje. Empiriniai duomenys tyrimo metu buvo renkami naudojant anketines apklausas ir pusiau struktūruotą interviu. Kiekybiniai tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios statistinės analizės metodus, o kokybiniai – taikant tematinės analizės metodą (tematinė analizė atlikta vadovaujantis indukcinė analizės nuostata).

Tyrimo duomenys rodo, kad kuriant besimokančią organizaciją patirtinis mokymasis tampa itin svarbia tokios organizacijos kūrimo dedamąja. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad visų darbuotojų mokymesi yra įvykęs pokytis – nuo mokymo prie mokymosi. Taip pat tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijai siekiant pokyčių (siekiant tapti besimokančia), atsiranda nuolatinio mokymosi poreikis ir palengvėja patirtinio mokymosi realizavimas siekiant įgyti organizacijai reikalingų įgūdžių. Tyrimas papildomai atskleidė mokymosi iš kolegų svarbą kaip vieną iš būtinų sąlygų realizuoti mokymosi poreikius. Tokiam mokymuisi iš kolegų itin svarbi ir saugi aplinka. Vyraujantys mokymosi metodai ir formos, taikomi atliekant kasdienes užduotis, mokantis per praktiką, sprendžiant problemas, – mokymasis iš kolegų ir vadovų, dalijimasis patirtimi ir šėšėliavimas stebint kolegą. Straipsnio pabaigoje pateikiamos išvados.

Reikšminiai žodžiai: patirtinis mokymasis, besimokanti organizacija, 70:20:10 mokymosi modelis, suaugusiųjų švietimas.

Įvadas

Patirtinis mokymasis yra neatsiejama besimokančios organizacijos kultūros dalis, leidžianti laiku reaguoti į kintančius rinkos poreikius ir organizacijos galimybes. Patirtinio mokymosi reiškinys nėra naujas. Anot Kolb (2015), jo pradžia galima aptikti empirizmo filosofijoje. XX a. pabaigoje buvo atliekama daug mokslinių tyrimų, susijusių su patirtiniu mokymusi, tačiau mokymasis iš gyvenimiškos patirties nepraranda savo aktualumo ir šiandien. Beard ir Wilson (2013, p.17) teigia, kad mokymasis iš patirties yra vienas iš svarbiausių ir natūraliausių visiems prieinamų mokymosi būdų. Tokiam mokymuisi nereikia ypatingų technologinių resursų, dažniausiai pakanka susikoncentruoti į galimybes reflektuoti savo patirtį individualiai ir kartu su kitais organizacijos nariais. Todėl kintant

ugdymo paradigmoms patirtinis mokymasis nepraranda savo aktualumo. Priešingai, jis pastaruoju metu tampa itin aktualus organizacijose, kurios siekia tapti besimokančiomis globaliame judumo pasaulyje (Kavanaugh, 2021; Harvey & De Meuse, 2021; Guralnick, 2022). Lovett (2020), apibendrindama naujausius mokslinius tyrimus, susijusius su patirtiniu mokymusi, išryškino naujas šio mokymosi sritis – visuomenės tvarumą, kosmopolitiškumą, socialinį teisingumą ir t. t.

Patirtinio mokymosi poreikis besimokančioje organizacijose gali kilti dėl įvairių priežasčių. Hess (2014), remdamasis naujausiais neurobiologijos, psichologijos, edukologijos, ekonomikos ir kt. mokslų pasiekimais, kuria modelį, kuris padėtų atsakyti į klausimą, kaip organizacija galėtų tapti besimokančia: siekdama sėkmingai veikti globalėjančiame pasaulyje ir norėdama padidinti darbuotojų veiklos efektyvumą (laiku, atsižvelgiant į sparčiai besivystančias technologijas, pagerinti jų profesinius gebėjimus; plėtoti jų karjeros perspektyvas ir pan.).

Patirtinio mokymosi ypatybė yra ta, kad jo taikymas suteikia galimybę besimokantiems asmenims bendradarbiauti ir dalytis savo žiniomis ir patirtimi su kitais (Beard, 2022). Tai savo ruožtu padeda stiprinti komandinį darbą ir padidina organizacijos tapsmą besimokančiąja (Senge, 2012), gebėjimą spręsti problemas siekiant būti sėkmingiems ir pritraukiantiems inovacijas. Kadangi patirtinis mokymasis yra toks svarbus, besimokančioms organizacijoms rekomenduojama susikurti mokymosi programas, kurios padėtų darbuotojams įgyti reikiamų žinių ir įgūdžių savo darbams atlikti. Ne mažiau svarbu tai, kad besimokančios organizacijos nuolatos stebėtų ir vertintų savo patirtinio mokymosi programas, siekdamos gerinti ir tobulinti savo veiklą ateityje.

Patirtinio mokymosi ypatumai ir besimokančių organizacijų bruožai, jų kūrimosi prielaidos aktyviai analizuotos ne tik užsienio, bet ir Lietuvos tyrėjų. Lietuvoje besimokančios organizacijos atskirų klausimų tyrinėjimai suintensyvėjo pasirodžius Senge (1990) veikalo vertinimui į lietuvių kalbą. Itin išpopuliarėjo darbuotojų organizacijoje mokymosi, jų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo klausimų, nagrinėtų per mokymosi skatinimo, žinių kūrimo ir jų sklaidos organizacijoje, taip pat efektyvumo didinimo kaip mokymosi pasekmės, tyrimai.

Akivaizdu, kad vis daugiau sužinant apie mokymosi visą gyvenimą poveikį suaugusiems, kinta požiūris į tai, kaip, kada ir kur jie mokosi. Mokymasis nėra suvokiamas tik kaip formalusis švietimas, bet, kaip nurodo Jarvis ir Watts (2011), ypač svarbus yra socialinis kontekstas, taip pat šeima, darbo vieta, priklausomybė įvairioms grupėms.

Šiuolaikinėmis sąlygomis klasikiniais laikomi suaugusiųjų mokymosi (Jarvis, 2001, 2011) ar patirtinio mokymosi kaip tobulėjimo šaltinio (Kolb, 1984, 2015) darbai davė postūmį kitiems mokslininkams, išryškinusiems mokymosi cikliškumą, kai besimokantis asmuo įgyja naujų žinių (Senge et al., 2012). Plėtodami minėtų mokslininkų idėjas Akhtar ir Hussain (2019) pateikė patirtinio mokymosi ERE modelį, o Guevara ir kt. (2017) akcentavo objektyviosios kompetencijos kūrimą pagal tam tikrą mokymosi trajektoriją. Lombardo ir kt. autorių sukurtą 70:20:10 mokymosi ir tobulėjimo modelį patobulino ir išplėtojo Scott ir Ferguson (2014).

Taigi, atsižvelgiant į per pastarąjį dešimtmetį mokslo pasiūlytus ir praktikoje pritaikytus įvairius su patirtiniu mokymusi besimokančiose organizacijose susijusius modelius, keliamas probleminis klausimas: *kokia yra patirtinio mokymosi praktika Lietuvoje kuriant besimokančių organizaciją?* Lietuvos sąlygomis yra atlikta pavienių tyrimų, susijusių su besimokančios organizacijos kūrimo galimybėmis, tačiau jie daugiausia susiję su švietimo įstaigų praktikos analize ir apibendrinimais (pvz., Simonaitienė, 2007).

Straipsnyje nagrinėjamo tyrimo objektas – *patirtinio mokymosi poreikio realizavimas besimokančioje verslo organizacijoje*. Tikslas – *pateikti patirtinio mokymosi poreikio realizavimo besimokančioje verslo organizacijoje patirtį*.

Mokslinis straipsnis parengtas naudojant vienos Lietuvos verslo įmonės, kuri vadovaujasi besimokančios organizacijos veikimo principais ir siekia savo praktikoje taikyti patirtinio mokymo formas, patirtį. Tyrimas atliktas taikant atvejo tyrimo strategines nuostatas (Yin, 2014).

1. Besimokančiose organizacijose taikomi patirtinio mokymosi modeliai

Mokymasis yra susijęs su esminių žmogaus poreikių realizavimu, kai juos tenkinant siekiama tobulėti, ieškoti gyvenimo prasmės, atskleisti visus savo gabumus ir gebėjimus. Shi ir Lin (2020) pabrėžia, kad andragogai ir praktikai turėtų žinoti Maslow penkių skirtingų poreikių turinį ir išanalizuoti, kokiuose poreikių lygiuose yra jų besimokantieji.

Patirtis yra kertinis suaugusiųjų švietimo praktikos elementas. *Mokymasis mokytis* tampant kvalifikuotais darbuotojais yra vienas svarbiausių tikslų andragogams, dirbantiems su suaugusiais. Mokslinėje literatūroje nagrinėjant šį klausimą dažniausiai yra remiamasi Kolbo (1984) sukurtu modeliu (konkrety patirtis, reflektyvus stebėjimas, abstraktyvus konceptualizavimas ir aktyvus eksperimentavimas), kurį, atsižvelgdami į suaugusiųjų mokymosi specifiką Akhtar ir Hussain (2019) pakoregavo ir išskyrė tris pagrindines fazes: patirtį, apmąstymus / refleksiją ir eksperimentus. Visas procesas buvo pavadintas *ERE* ciklu, kur „E“ (angl. *experience*) – *patirtis*, „R“ (angl. *reflection*) – *apmąstymas / refleksija*, o „E“ (angl. *experiment*) – *eksperimentas*.

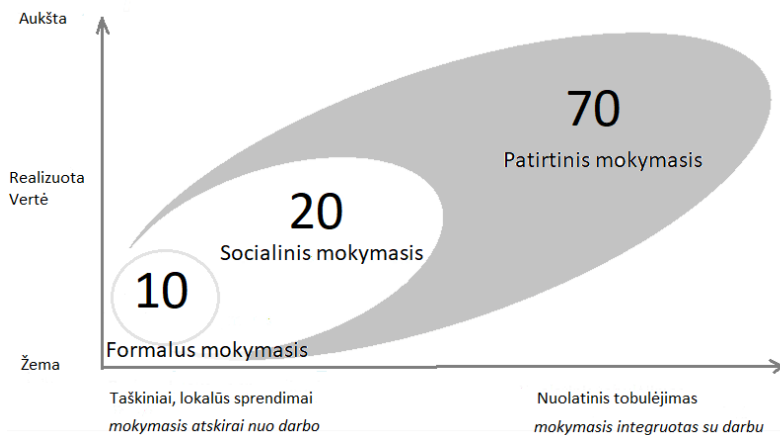
Kiti tyrėjai pateikia kiek kitokius mokymosi modelius, orientuotus į besimokančios organizacijos kūrimą. Pavyzdžiui, Guevara, Aguilar ir Gonzalez-Eras (2017) aptaria pritaikomų pagal objektus mokymosi trajektorijos modelį. Pagal jį galima nustatyti, kokių žinių ir įgūdžių reikia objektyviai kompetencijai įgyti, atsižvelgiant į pradžios tašką ir ankstesnę besimokančiojo turimą kompetenciją. Priklausomai nuo objektyvios kompetencijos, galima nustatyti reikiamus žinių ir įgūdžių lygius, o atsižvelgiant į esamas besimokančiojo žinias ir įgūdžių būklę, galima nustatyti mokymosi trajektoriją. Remiantis šia mokymosi trajektorija galima apibrėžti individualizuotus mokymosi būdus ir priemones.

Orientuojantis į besimokančios organizacijos kūrimo tikslus, mokymosi modeliai remiasi patirtiniu mokymusi. Pasak Tubutienės ir Morkūnaitės (2008), labai svarbu suprasti, kaip vyksta mokymasis, dėl kurio organizacija gali būti vadinama besimokančia. Šios au-

torės išskiria mokymąsi individualiuoju ir organizaciniu lygmenimis. Tyrinédamos kitų autorių darbus, šios tyrėjos akcentuoja, kad pačios organizacijos nesimoko, o mokosi jų individualūs nariai toje organizacijoje. Minėtos autorės išskyrė dar ir tai, kad organizacinis mokymasis gali būti apibūdinamas kaip nuolatinis tobulėjimas, leidžiantis sukaupti naują patirtį ir žinias. Jucevičienės (2007) teigimu, mokymasis individualiu lygmeniu yra susietas su konkretau individualu atliekamu organizacijai reikalingu darbu. Tokio mokymosi rezultatas yra įgytos organizacinės žinios, galinčios veikti visą organizacijos elgseną. Tačiau individualus mokymasis negarantuoja organizacinio mokymosi (Balvočiūtė ir Skunčikienė, 2007). Organizaciniame lygmenyje individualus mokymasis yra būtina, bet nepakankama sąlyga, kadangi individas dažniausiai mokosi ne vienas, o žmonių grupėje.

Siekiant suprasti besimokančios organizacijos esmę, vertinga tyrinėti Senge sisteminių besimokančios organizacijos modelį, kurį Simonaitienė (2007) pateikė per organizacijos architektūros ir mokymosi (kaitos erdvės) santykio ryšį. Jis geriausiai atspindi procesų dinamiką ir iliustruoja organizacijos mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę. Ši besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės – mokymosi ir kaitos erdvė bei veiklos erdvė. Šios abi erdvės sudaro vientisą besimokančią sistemą. Pagrindinė idėja ta, kad mokymosi rezultatas yra ne vien tik gebėjimai atlikti tai, ko anksčiau nebuvo galėta, bet ir pasikeitusios besimokančių asmenų nuostatos ir įsitikinimai. Kintant jų žinioms, įgūdžiams, vertybėms, kinta ir jų veiksmai. Taip formuojasi nauji mokymosi ciklai.

Tam tikrų panašumų galima įžvelgti ir 70:20:10 mokymosi modelyje (Griffith, Steelman, Wildman, LeNoble & Zhou, 2017), išsivysčiusiam iš 1987 m. kūrybiškos lyderystės centro veiklos ir akcentuojančiam slinkti nuo mokymo prie mokymosi. Anot Scott ir Ferguson (2014), 70:20:10 mokymosi modelio (žr. 1 pav.) realizavimas didžiausią vertę organizacijoje sukuria per patirtinį mokymąsi, kai mokymasis yra integruotas kartu su darbu.



1 pav. 70:20:10 mokymosi modelis (pagal Scott ir Ferguson, 2014)

Figure 1. The 70:20:10 learning model (from Scott and Ferguson, 2014)

Pagal 70:20:10 mokymosi modelį 10 proc. mokymosi patirties turėtų būti įgyjama formalioje aplinkoje, 20 proc. – per santykius, o 70 proc. – per darbo patirtį plėtojant organizacijos misiją. Reikia pabrėžti, kad 70:20:10 mokymosi modelis kelia ir tam tikrų mokslinių prieštaravimų dėl realizavimo ir paties modelio interpretavimo (pvz., Cerf, 2016; Gajdzik, 2018, ir pan.). Dažniausiai kritikuojamas aspektas – griežtai apibrėžtų skaičių naudojimas.

Skirtingose šalyse atliekami tyrimai rodo šio modelio taikymo verslo organizacijose populiarumą (Gajdzik, 2018; Johnson, Blackman & Buick, 2018, ir kt.). Harding (2021) teigimu, minėtas patirtinio mokymosi, orientuoto į besimokančios organizacijos kūrimą, modelis yra gana paprastas, efektyvus ir ekonomiškai naudingas. Jam pritaria ir Clardy (2018), atkreipęs dėmesį į tai, kad mokymasis organizacijoje apima labai platų veiklų spektrą.

2. Tyrimo metodologija

Tiriant patirtinio mokymosi poreikio realizavimą besimokančioje verslo organizacijoje buvo pasirinkta atvejo tyrimo (angl. *case study*) strategija (Yin, 2014). Buvo tiriama vienos Lietuvos verslo įmonės darbuotojų mokymosi patirtis besimokančioje organizacijoje. Tiriama organizacija turi daug skyrių, todėl į kiekybinį tyrimą (3S *anketinių* duomenų analizei atlikti) buvo įtraukti visi su klientais dirbantys tiriamosios organizacijos darbuotojai (n = 427), išdirbę tiriamoje organizacijoje daugiau nei pusę metų. Empirinis tyrimas atliktas 2021–2022 m.

Empiriniams tyrimui atlikti buvo naudoti du duomenų rinkimo metodai – anketavimas ir interviu. Empirinių duomenų surinkimui, vadovaujantis Scott ir Ferguson (2014) pateiktomis rekomendacijomis, buvo panaudotos tiriamojoje organizacijoje naudojamos el. 3S *anketos* (struktūra paremta 70:20:10 mokymosi modelio nuostatomis), kuriomis tiriamoje organizacijoje remiamasi ugdant savo darbuotojus ir vykdant metinius pokalbius). Gautiems kiekybiniais duomenimis papildyti pasitelktas *pusiau struktūruoto interviu metodas*.

Kiekybiniame tyrime respondentai nei pagal lytį, nei pagal amžių nėra skiriami. Atliekant analizę lyties ir amžiaus kriterijai nėra įtraukti. Organizacija, kurioje atliktas empirinis tyrimas, rinkdama 3S *anketinius* duomenis neskirsto darbuotojų pagal lytį ir amžių, kad nepažeistų darbuotojų teisių į lygias galimybes.

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas netikimybinės imties sudarymo būdas – *kriterinė imtis* (dirba tiesiogiai su klientais; dalyvavo organizacijos vidiniuose mokymuose; dirba organizacijoje daugiau nei 1 metus, n = 5). Laikantis tyrimų etikos – konfidencialumo – principo visi tyrime dalyvavę informantai užkoduoti ir jiems buvo suteikti kodai (I1, I2 ir t. t.). Prie pateikiamų citatų nurodomi informantų kodai.

Pirminiame tyrimo etape buvo analizuojami ir tyrinėjami 3S *anketiniai* duomenys iš ugdymo ir tobulėjimo dalies. *Aprašomosios statistinės analizės* būdu buvo analizuoti 3S *anketiniai* duomenys juos grupuojant, charakterizuojant tiriamuosius ir identifikuojant mokymosi metodus ir formas, kuriuos nurodė tiriamieji.

Tyrimo interviu duomenų apdorojimui buvo taikytas *tematinės analizės metodas* (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šis metodas paremtas *indukcine analizės* nuosta-

ta, kur duomenys buvo susisteminti, ieškant reikšminių sąvokų ir prasmių, kurias būtų galima interpretuoti ir atskleisti ryšius tarp tyrimo tikslo ir gautų rezultatų. Tematinės analizės tyrimas buvo paremtas *latentine duomenų analize*. Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant „MS Excel“ programos tekstinėmis funkcijomis. Sudarant temų žemėlapi, grupuojant potemes ir temas, ieškant tarpusavio jungčių buvo panaudota „Miro“ minčių skaitmeninė lenta¹.

Vykdytame empirinį tyrimą buvo laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų: dalyvavimo tyrime laisvanoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją ir pan. (Cox et. al., 2023).

3. Verslo įmonės darbuotojų patirtinio mokymosi poreikių raiška besimokančioje organizacijoje

Pirmajame tyrimo etape buvo analizuojami visų su klientais dirbančių tiriamosios organizacijos darbuotojų (n = 427) 3S anketiniai duomenys. *Patirtinio mokymosi (70)* dalyje analizuojant 3S anketas išaiškėjo, kad darbuotojams svarbiausia yra *mokymasis per praktiką, mokymasis iš klientų ir mokymasis sprendžiant problemas*.

Norint dar plačiau atskleisti ir mokymosi metodų bei formų pasiskirstymą pagal užimamas darbuotojų pareigas buvo išskirtos *skyriaus vadovo, grupės vadovo ir vadybininko / specialisto* pareigybės. Tyrinėjant mokymosi per kasdienes užduotis skirtumus pagal užimamas pareigas matyti, kad *mokymasis per praktiką* praktiškai svarbus visiems nepriklausomai nuo organizacijoje užimamų pareigų (žr. 1 lentelę). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad *mokymąsi iš klientų* skyrių vadovai nurodė daugiau (10,5 proc.) nei grupių vadovai (6,3 proc.), nors praktikoje grupių vadovai daug dažniau bendrauja su klientais nei skyrių vadovai. Skyrių vadovai iš viso nenurodė, kad jie darbe mokosi *sprenddami problemas*, o grupių vadovai (11,4 proc.) ir vadybininkai / specialistai (12,3 proc.) tokią mokymosi formą savo anketose nurodė. Kad mokosi kasdienėje veikloje *siekdami efektyvumo*, nurodė tik vadybininkai / specialistai (7,7 proc.). *Saviugda* kaip mokymasis labiau aktualus skyrių vadovams (10,5 proc.) ir grupių vadovams (10,1 proc.), nei vadybininkams / specialistams (4,6 proc.).

1 lentelė. *Mokymosi per kasdienes užduotis pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)*

Table 1. *Frequency distribution of learning through daily tasks by job title (%)*

Mokymosi metodai ir formos	Skyriaus vadovas (n = 19)	Grupės vadovas (n = 79)	Vadybininkas / specialistas (n = 389)
<i>Patirtinis mokymasis (70)</i>			
Mokymasis per praktiką	36.8	39.2	40.6
Mokymasis iš klientų	10.5	6.3	15.9
Sprendami problemas	0.0	11.4	12.3
Siekdami efektyvumo	0.0	0.0	7.7

1 Nuoroda internete: <http://www.miro.com>

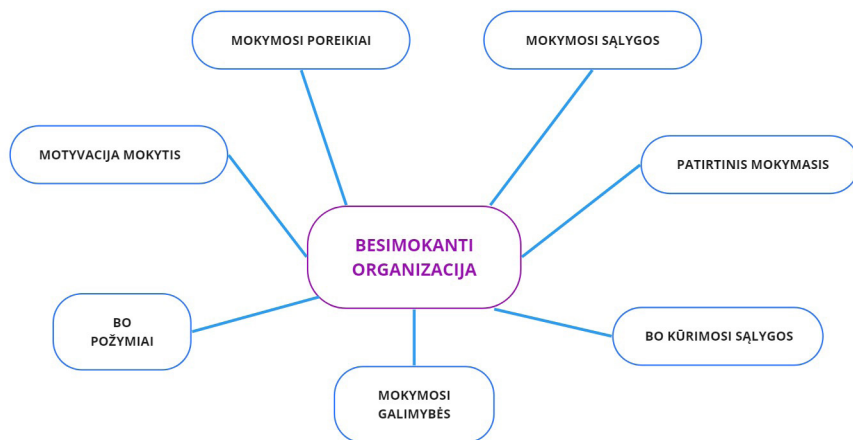
Mokymosi metodai ir formos	Skyriaus vadovas (n = 19)	Grupės vadovas (n = 79)	Vadybininkas / specialistas (n = 389)
Saviugda	10.5	10.1	4.6
<i>Socialinis mokymasis (20)</i>			
Mokymasis iš kolegų	31.6	35.4	45.2
Mokymasis iš vadovų	21.1	17.7	12.1
Stebėjimas	0.0	6.3	11.6
Dalijimasis patirtimi	10.5	8.9	7.5
Šešėliavimas stebint kolegą	0.0	3.8	5.7
<i>Formalusis mokymasis (10)</i>			
Mokymai	42.1	54.4	55.3
Vidiniai mokymai	26.3	46.8	39.6
Įvairios literatūros savarankiškas studijavimas	26.3	24.1	23.1
Darbinės literatūros skaitymas	15.8	17.7	16.5
Užsienio kalbos mokymasis	5.3	2.5	6.7

Socialinio mokymosi dalyje (20) visiems atsakiusiems darbuotojams mokymasis iš kolegų yra panašiai svarbus. O mokymąsi iš vadovų kaip socialinio mokymosi formą nurodė daugiau skyrių vadovai (21,1 proc.) nei grupių vadovai (17,7 proc.) ar vadybininkai / specialistai (12,1 proc.). *Stebėjimo metu* daugiau mokosi vadybininkai / specialistai (11,6 proc.) nei grupių vadovai (6,3 proc.). Skyrių vadovai visiškai nenurodė *stebėjimo* ir *šešėliavimo stebint kolegą* kaip socialinio mokymosi formų. *Dalijimasis patirtimi* svarbus daugiau skyrių (10,5 proc.) nei grupių (8,9 proc.) vadovams ar vadybininkams / specialistams (7,5 proc.).

Formalaus mokymosi dalyje (10) buvo nagrinėtas formalus mokymosi metodų ir formų pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas. Šiuo atveju matyti, kad mokymai kaip mokymosi forma yra svarbūs visiems darbuotojams nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų.

Dalyvavimą *vidiniuose mokymuose* grupių vadovai nurodė kiek daugiau (46,8 proc.) nei vadybininkai / specialistai (39,6 proc.), o skyrių vadovai vidinius mokymus nurodė kiek mažesniu savo procentiniu pasiskirstymu (26,3 proc.). Kad mokosi skaitydami *įvairią literatūrą (nebūtinai tiesiogiai susijusią su darbine veikla)*, darbuotojai nurodė panašiai nepriklausomai nuo pareigų. Savo mokymąsi *skaitydami darbinę literatūrą* nežymiai daugiau nurodė grupių vadovai (17,7 proc.), o vadybininkai / specialistai (16,5 proc.) su skyrių vadovais (15,8 proc.).

Formuojant teminį žemėlapi ir analizuojant pusiau struktūruoto interviu duomenis išryškėjo centrinė tema – **besimokanti organizacija** (toliau – BO) ir su ja glaudžiai susijusios temos, turinčios bendras tarpusavio jungtis, tai: *mokymosi poreikiai, mokymosi sąlygos, motyvacija mokytis, patirtinis mokymasis, mokymosi galimybės ir besimokančios organizacijos požymiai*, taip pat jos *kūrimosi sąlygos* (žr. 2 pav.).



2 pav. Kokybinio tyrimo pagrindinių temų žemėlapis

Fig. 2. Map of the main themes of the qualitative research

Siekiant atskleisti informantų *mokymosi poreikių* raišką BO norėta išsiaiškinti, kas konkrečiai formuoja ir daro poveikį informantų mokymosi poreikių atsiradimui (žr. 3 pav.). Kaip vieną svarbiausių poreikių informantai pažymėjo *žinių gavimą, jų suteikimą ir atsinaujinimą*. Tai iliustruoja vieno informanto išsakyta mintis: „*Mokymasis yra tobulėjimas. Jeigu kažko nežinau, tu turi mokintis.*“ [14]. Papildomai žinių svarbą mokymosi poreikiams atskleidžia ir šis atsakymas: „*Gali būti, kad aš neatitinku aplinkos ir ta aplinka yra pažangesnė nei aš.*“ [15]. Įdomu, kad mokymosi poreikius formuoja ir socialinio pritaipimo poreikis: „*Jei tu nesimokinsi, tu užstrigsi tam tikram etape ar žmonių rate.*“ [14].

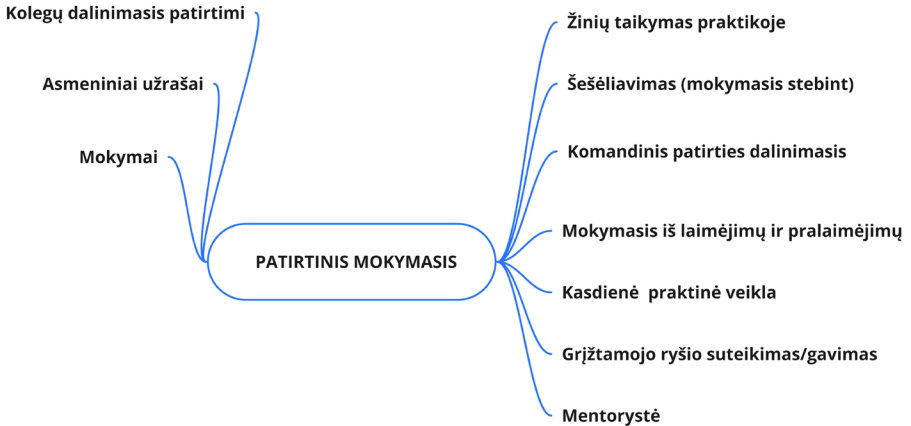


3 pav. Potemių žemėlapis „Mokymosi poreikiai“

Fig. 3. Map of the sub-topics of Learning Needs

Prisitaikymas prie darbo rinkos taip pat yra svarbus formuojantis mokymosi poreikiams: „<...> iš organizacinės pusės taip pat nuoseklus tobulėjimas ir mokymasis, kas yra rinkoje, kaip viskas veikia šiuo metu, kad tu galėtum prisitaikyti ir optimaliai veikti.“ [13]. Informantai taip pat akcentuoja ir kompetencijos ugdymosi poreikių svarbą: „Poreikis, galima sakyti, yra reikalas, kuris atsiranda kažkoks tai, kai kažko nežinai ar nemoki <...>“ [11].

Išryškėjusioje patirtinio mokymosi temoje svarbu apžvelgti svarbiausias potemes sudarant sąlygas organizacijoje tokiam mokymuisi vykti (žr. 4 pav.).



4 pav. Potemių žemėlapis „Patirtinis mokymasis“

Fig. 4. Map of the sub-topics of Experiential Learning

Nemažai informantų patirtiniame mokymesi akcentavo kolegų dalijimąsi patirtimi: „Tai labiau galbūt mažiau teorinė ir daugiau praktinė dalis, kai ateina kolega vienas pas kitą nepaisant jo užimamos pozicijos <...> pasitarti.“ [11]. Svarbus čia ir žinių (teorijos) taikymas praktikoje kartu su sėkmių ir nesėkmių dalijimusi: „Tau gali kolega papasakoti sėkmės ar nesėkmės istoriją, kaip ten buvo, ir iš to pasimokyti.“ [14]; „<...> veikloje analizuojami ne tik laimėjimai, bet ir pralaimėjimai.“ [13]. Vienas informantų nurodė net keletą patirtinio mokymosi formų ir priemonių vienu metu: „Tai būtų mentorystė, kažko prašysiu, kad mane įtrauktų į susitikimus, pvz., yra naudinga knyga, bus naudinga konferencija, kurioje verta sudalyvauti, peržiūrėti kokį video įrašą.“ [15].

Tyrinėjant BO kūrimosi sąlygas įdomu pažvelgti, kokias svarbiausias sąlygas įvardija apklausti BO informantai (žr. 5 pav.). BO kūrimosi sąlygoms, pasak informanto, svarbus yra klaidų ir silpnų vietų identifikavimas: „Svarbus įsivertinimas, kur yra silpniausia grandis ar procesai, pažinti savo klaidas ir silpnybes. Ir tose vietose žiūrėti, kaip ir kur gali ugdytis <...>.“ [11]. Taip pat išryškėja ir investavimo į technologijas svarba ir tai, ko

reikėtų BO kūrimuisi: „Dabar aš labai investuočiau į skaitmenines žinias ypatingai. Mes dabar einame visai į kitą skaitmeninį amžių ir akcentas turi būti į tai.“ [15]; „Žinoma, čia neatsižvelgiant į tokius faktorius kaip pinigai, kurie tikrai yra svarbūs <...> nežinau, kas dar galėtų trukdyti siekti kurtis besimokančiai organizacijai.“ [12].



5 pav. Potemių žemėlapis „Besimokančios organizacijos kūrimosi sąlygos“

Fig. 5. Map of the sub-topics of Conditions for the Development of a Learning Organisation

Viena iš labai svarbių BO kūrimosi sąlygų žinoma yra *stiprūs ir besimokantys vadovai*: „Jei vadovas sakys, kad aš mokiausi ir dabar mokausi, tai čia labai bus stipri žinutė visai organizacijai.“ [14]. O organizacijos mokymosi kultūra ir stiprių vadovų komanda sukuria labai palankias BO kūrimosi sąlygas: „Įmonės kultūra yra labai svarbi ir kuo organizacija tiki. Taip tam reikia ir stiprių vadovų.“ [13]. Ateities perspektyvų matymas – dar viena svarbių BO kūrimosi sąlygų: „Vadovybė turi parodyti darbuotojams ir darbuotojai tuo pačiu turi irgi matyti į priekį.“ [12]. Ir, be jokios abejonės, mokymosi kultūros diegimas sudaro palankias sąlygas kurtis BO: „Kad darbuotojai priimtų tą mokymosi kultūrą ir gal įtraukti juos į mokymą, žiūrint sėkmės istorijas, interviu su klientais ir iš ten mokytis. Taip pat nesėkmės istorijų pasidalinimas svarbus.“ [14]. Daug informantų kaip mokymosi galimybę nurodė įvairiausius mokymus: „Visų pirma yra mokymai, kurie pateikia papildomas žinias darbuotojams, kurie siekia tobulėjimo. <...> įmonė duoda galimybes dalyvauti ir išoriniuose mokymuose pagilinti žinias.“ [13]; „Asmeniniai, online, vidiniai mokymai, išoriniai mokymai, turbūt šie pagal poreikius.“ [11]. „Žiūrint video <...> per dieną tiesiog turi atsijungti ir paskirti mokymuisi, ir mokytis skaityti apie kainas, rinkos tendencijas.“ [15].

Taigi, kokybinio tyrimo duomenų analizės metu išryškėjusių potemių vidinės sąsajos parodo patirtinį mokymąsi kaip vientisą besimokančios organizacijos procesą.

4. Diskusija

Patirtinio mokymosi klausimus nagrinėjantys mokslininkai (pvz., Scott & Ferguson, 2014; Guevara, Aguilar & Gonzalez-Eras, 2017; Akhtar & Hussain, 2019) yra pristatę įvairius modelius atsižvelgdami į suaugusiųjų mokymosi ypatumus, kintančias darbo rinkos tendencijas, individualių ir organizacinių poreikių suderinimo galimybes ir pan. Praktika rodo, kad kuriant besimokančią organizaciją patirtinis mokymasis tampa itin svarbia tokios organizacijos kūrimo dedamąja. Atliktas empirinis tyrimas rodo akivaizdžią slinktį nuo mokymo link mokymosi vertinant skirtingas funkcijas (skyriaus vadovo, grupės vadovo ir vadybininko / specialisto). Tai patvirtina Griffith, Steelman, Wildman, LeNoble ir Zhou (2017) tyrimų radinius, atskleidusius, kad organizacijai siekiant pokyčių (atlikto tyrimo atveju siekiant tapti besimokančia) atsiranda nuolatinio mokymosi poreikis ir palingėja patirtinio mokymosi realizavimas siekiant įgyti organizacijai reikalingų įgūdžių.

Verslo organizacijai siekiant tapti besimokančia tyrimo duomenys iliustruoja svarbiausius tokios organizacijos dėmenis (mokymosi kultūros puoselėjimas, atvirumas naujovėms, supratinga ir besimokanti organizacijos vadovybė, investicijų į technologijas svarba). Ne mažiau aktualus šiame kontekste yra darbuotojų gebėjimų ugdymas siekiant ne tik tapti, bet ir būti besimokančia organizacija. Verslo organizacijos veikloje aptinkami analogiški požymiai, kurie aprašyti klasikiniuose (Senge, 2012) besimokančios organizacijos tematikai skirtuose leidiniuose. Clardy (2018) akcentuoja, kad mokymasis organizacijoje apima labai platų įvairių veiklų spektrą, todėl suaugusiųjų mokymosi poreikiams realizuoti yra svarbios tam tikros sąlygos. Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad besimokančioje organizacijoje labai svarbi yra asmeninė motyvacija mokytis ir ne mažiau svarbi mokymosi sąlyga yra besimokančių vadovų vaidmuo. Bazinių žinių ir konkrečių, reikiamų įrankių suteikimas padeda realizuoti dirbančių asmenų mokymosi poreikius. Tyrimas papildomai atskleidė mokymosi iš kolegų svarbą kaip vieną iš reikalingų sąlygų realizuoti mokymosi poreikius. Tokiam mokymuisi iš kolegų itin svarbi ir saugi aplinka. Vyraujantys mokymosi metodai ir formos, taikomi atliekant kasdienes užduotis, mokantis per praktiką, sprendžiant problemas, – mokymasis iš kolegų ir vadovų, dalijimasis patirtimi ir šėšėliavimas stebint kolegą.

Išvados

Patirtinis mokymasis yra svarbi besimokančios organizacijos kūrimo sąlyga. Mokslui ir praktikai yra žinomi keletas patirtinio mokymosi organizavimo modelių, tačiau verslo organizacijos yra linkusios rinktis tuos modelius, kurie gali lengvai prisitaikyti prie darbo rinkos ir organizacijos pokyčių, yra aiškūs ir ekonomiškai naudingiausi. Patirtinis mokymasis besimokančioje organizacijoje tampa darbo dalimi ir nuolatine darbuotojo mokymosi aplinka.

Mokymasis besimokančioje organizacijoje individualiuoju ir organizaciniu lygmenimis atliekant kasdienes užduotis, socialinėje erdvėje mokantis iš kolegų patirties ir mo-

kantis formaliuoju būdu sudaro galimybes darbuotojams sėkmingai tenkinti savo poreikius siekiant organizacijos ir asmeninių tikslų, mokymosi poreikių suderinamumo. Tai sukuria prielaidas didinti darbo efektyvumą ir tobulinti darbo procesus.

Literatūra

- Akhtar, R. N., & Hussain, N. (2019). Testing ERE cycle in teaching business communication courses: Experiential learning strategies. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 62–77.
- Balvočiūtė, R., ir Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42, 23–37.
- Beard, C. (2022). *Experiential learning design: Theoretical foundations and effective principles*. New York: Routledge.
- Beard, C., & Wilson, J. P. (2013). *Experiential learning: A handbook for education, training and coaching* (3rd ed.). London: Kogan Page Limited.
- Cerf, V. G. (2016). Making innovation happen: 2016 IRI Medal address. *Research-Technology Management*, 59(6), 25–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1232134>
- Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>
- Cox, D. J., Syed, N. Y., Brodhead, M. T., & Quigley, S. P. (2023). *Research ethics in behavior analysis: From laboratory to clinic and classroom*. London: Elsevier.
- Gajdzik, B. (2018). Examples of the application of the 70-20-10 model in employee development in enterprises. *Human Resource Management*, 1(3–4), 27–41.
- Gajdzik, B. (2018). The 70-20-10 model for learning and development: Pros and cons. *Human Resource Management*, 1(1), 167–181.
- Griffith, R. L., Steelman, L. A., Wildman, J. L., LeNoble, C. A., & Zhou, Z. E. (2017). Guided mindfulness: A self-regulatory approach to experiential learning of complex skills. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 18(2), 147–166. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2016.1166404>
- Guevara, C., Aguilar, J., & Gonzalez-Eras, A. (2017). The model of Adaptive Learning Objects for virtual environments instantiated by the competencies. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 2(3), 345–355. <http://dx.doi.org/10.25046/aj020344>
- Guralnick, D. (2022). *How organizations can make the most of online learning*. New York: Business Expert Press.
- Harding, R. (2021). Debate: The 70:20:10 ‘rule’ in learning and development—The mistake of listening to sirens and how to safely navigate around them. *Public Money and Management*, 42(1), 6–7. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1951517>
- Harvey, V. S., & De Meuse, K. P. (2021). *Age of agility: Building learning agile leaders and organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hess, E. D. (2014). *Learn or die: Using science to build a leading-edge learning organization*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE.
- Jarvis P. (2001). *Mokymosi paradoksai*. Kaunas: VDU leidykla.
- Jarvis, P. (2011). *Adult Learning in the Social Context*. London: Routledge.
- Jarvis, P., & Watts, M. H. (2012). *The Routledge international handbook of learning*. London: Routledge.
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Lietuanistika.

- Kavanaugh, J. (2021). *The live enterprise: Create a continuously evolving and learning organization*. New York: McGraw Hill.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (1st ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lovett, K. (Ed.). (2020). *Diverse pedagogical approaches to experiential learning: Multidisciplinary case studies, reflections, and strategies*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Scott, S., & Ferguson, O. (2014). *New perspectives on 70:20:10*. [https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%2014\).pdf](https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%2014).pdf)
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (2012). *Presence: Exploring profound change in people, organizations, and society*. London: Brealey.
- Senge, P. M., Lucas, T., Cambron-McCabe, N., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education* (First revised edition). New York: Crown Business.
- Shi, Y., & Lin, X. (2020). *A test of Maslow's hierarchy of needs concept by a correlational model among adult learners*. Paper presented at the American Association for Adult and Continuing Education 2020 Conference (Online, Oct 27–30, 2020). <https://eric.ed.gov/?id=ED611655>
- Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
- Tubutienė, V., ir Morkūnaitė, S. (2008). Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(10), 200–211.
- Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

REALISING THE NEED FOR EXPERIENTIAL LEARNING IN THE LEARNING ORGANISATION

Arnoldas Dalinkevičius

Mykolas Romeris University, Lithuania

Prof. Dr. Romas Prakapas

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary

Experiential learning is an integral part of a learning organisation's culture, enabling it to respond in a timely manner to changing market needs and organisational opportunities. Learning from life experiences is still relevant today. Learning from experience is one of the most important and natural ways of learning available to all. It does not require special technological resources, but rather focuses on opportunities to reflect on one's own experience (individually and with others in the organisation). Experiential learning is characterised by

the fact that it enables learners to collaborate and share their knowledge and experience with others. This in turn helps to strengthen teamwork and increases the organisation's capacity to become a learner, to problem-solve in order to be successful, and to attract innovations.

This article was written to answer the following question: what is the practice of experiential learning in Lithuania in creating a learning organisation? The object of the research presented in the article is the realisation of the need for experiential learning in a learning business organisation. The aim of the article is to present the experience of realising the need for experiential learning in a learning business organisation. The research article is based on the experience of a Lithuanian business enterprise which follows the principles of a learning organisation and seeks to apply forms of experiential learning in its practice.

Learning is about fulfilling basic human needs, seeking to grow, finding meaning in life, and developing all our talents and abilities. Experience is a fundamental element of adult educational practice. Learning how to learn in order to become skilled workers is one of the most important goals of andragogues working with adults. Different models of experiential learning are used in learning organisations: the ERE (experience – reflection – experiment) model; the learning trajectory model; the systemic learning organisation model; the 70:20:10 learning model, etc.

A case study strategy was chosen to investigate the realisation of the need for experiential learning in a learning business organisation. The learning experiences of employees of a Lithuanian business organisation were studied within the learning company. The empirical data for the study were collected using questionnaires and semi-structured interviews. The questionnaire was designed according to the components of the 70:20:10 learning model. The questionnaire was administered to 427 employees of one business enterprise (head of department, team leader, and manager/specialist). The questionnaire survey was followed by semi-structured interviews with five employees of the same business.

The quantitative data from the study were analysed using descriptive statistical analysis methods. The quantitative study does not distinguish respondents by gender or age. The organisation in which the empirical study was carried out does not differentiate between sex and age in its data collection, in order not to violate employees' rights to equal opportunities. The qualitative data from the study were analysed using a thematic analysis approach (the thematic analysis followed an inductive analytical approach). In accordance with the ethical principle of research confidentiality, all informants who participated in the study were given codes (I1, I2, I3, etc.).

The study shows that experiential learning is becoming a crucial component of building a learning organisation. The empirical study shows that there has been a shift from teaching to learning in the learning of all employees (head of the unit, team leader, and manager/specialist).

The quantitative data analysis shows that all participants in the study, regardless of their job title, consider learning by practice, learning from their work colleagues, and sharing their experiences to be very important. However, professionals who work directly with clients are slightly less likely to report that they learn from their clients compared to compa-

ny managers. The quantitative data also revealed another interesting detail: self-learning elements are more relevant and expressed by management groups, but not by professionals. There was also a tendency for those in managerial jobs to be more likely than others to attend formal training courses or to study the literature independently.

The study also showed that as the organisation strives for change (to become a learner), there is a need for continuous learning and the realization of experiential learning is facilitated in order to acquire the skills required by the organisation. For a business organisation to become a learning organisation, the most important attributes identified by the study participants were: the promotion of a learning culture; openness to innovation; understanding; learning leadership; and the importance of investment in technology. Personal motivation to learn is also very important in a learning organisation, as is the role of learning leaders.

The study also revealed the importance of peer learning as one of the necessary conditions to implement learning needs. A safe environment is also extremely important for such peer learning. On an everyday basis, learning by completing tasks, learning by doing, and learning by problem solving are crucial, and the dominant methods and forms of learning are learning from colleagues and supervisors, sharing experiences, and shadowing by observing a colleague.

The conclusions are presented at the end of the article.

Experiential learning is an important prerequisite for building a learning organisation. While several models for organising experiential learning are known to science and practice, business organisations tend to opt for those that can easily adapt to changes in the labour market and the organisation and that are clear and cost-effective. Experiential learning in a learning organisation becomes part of the job and a permanent learning environment for the employee.

Learning in a learning organisation, at the individual and organisational level, through daily tasks, social learning from colleagues and formal learning enables employees to successfully meet their needs in order to achieve organisational and personal goals and to balance their learning needs. This creates the conditions for increased efficiency and improved work processes.

Keywords: experiential learning, learning organization, 70-20-10 learning model, adult education

Arnoldas Dalinkevičius, socialinių mokslų (edukologija) magistras, Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Edukologijos ir socialinio darbo institutas. Mokslinių tyrimų kryptys: patirtinis mokymasis.

Arnoldas Dalinkevičius, Master of Social Sciences (Education Science) at the Institute of Educational Sciences and Social Work at the Faculty of Human and Social Studies at Mykolas Romeris University. Research areas: experiential learning.

Romas Prakapas, socialinių mokslų (edukologija) daktaras, Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Edukologijos ir socialinio darbo instituto profesorius. Mokslinių tyrimų kryptys: tyrimų metodologija, edukacinės technologijos, pedagoginės kompetencijos, rizikos grupės vaikų ugdymas.

Romas Prakapas, Doctor of Social Sciences (Education Science), professor at the Institute of Educational Sciences and Social Work at the Faculty of Human and Social Studies at Mykolas Romeris University. Research areas: research methodology, educational technology, pedagogical competences, education of children at group of risk.