

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanja Perovšek

Vloga potrjevalnega odkrivanja pri razvoju kulture kakovosti v
visokem šolstvu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanja Perovšek

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vloga potrjevalnega odkrivanja pri razvoju kulture kakovosti v
visokem šolstvu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Vloga potrjevalnega odkrivanja pri razvoju kulture kakovosti v visokem šolstvu

V študiji primera projekta Kakovost Univerze v Ljubljani (KUL) nas je zanimal pristop potrjevalnega odkrivanja (AI), ki smo ga uporabili za razvijanje novih kreativnih rešitev, z vključevanjem članic UL v razvijanje skupne kulture kakovosti. Uporaba potrjevalnega odkrivanja je na UL omogočila razvijanje kakovosti iz presežka, ne iz manjka. Velik uspeh predstavlja razvoj povezovalnega, transformativnega diskurza v prostoru, kjer sicer prevladuje kritiziranje, iskanje napak in zunanjih dejavnikov za opravičevanje pozicije nemoči. Novejši pristopi k spreminjanju organizacij temeljijo na dialoških metodologijah in obravnavajo organizacijo kot živ sistem. Pomembnejši so od mehanističnih, saj ima dialog potencial vpliva na rast ali propadanje organizacije.

Potrjevalno odkrivanje (AI) je dober primer za boljše razumevanje pristopov, ki uporabljajo moč pogovora v organizacijskem kontekstu, saj je obenem filozofsko premišljen in praktičen pristop. Uspešno naslovi pogoste ovire v komunikaciji pri razvijanju kakovosti, zato smo raziskali njegove značilnosti pristopa, dejavnike uspeha in izzive pri uporabi v praksi na UL. Pri tem izstopajo močna vprašanja, z vključevanjem v poglobljeno raziskovanje, povezovalna komunikacija in procesno vodenje sprememb. Povratne informacije kažejo na zadovoljstvo nad drugačnim pristopom h kakovosti, ki ne izhaja iz problema, opažanje sproščenosti hkrati s poglobljanjem, inspiracijo za nove ideje in potencial uporabe v študijskem procesu.

Potrjevalno odkrivanje smo uporabili, ko smo začeli s članicami UL pripravljati nov razvojen mehanizem sistema kakovosti na UL, posvetovalne obiske. Metoda se je izkazala za bistveno tudi pri njihovi izvedbi. Zadovoljstvo nad drugačnim načinom dela je prispevalo k nadaljevanju zastavljenih pristopov opolnomočenja, z izvajanjem posvetovalnih obiskov in usposabljanj za kulturo kakovosti ter delovanjem mreže koordinatorjev KUL, tudi po koncu projekta KUL v letu 2015. Potrjevalno odkrivanje omogoča UL nadaljnje razvijanje pristne kulture kakovosti in povečanje zavzetosti zaposlenih in študentov.

V študiji primera UL smo zaznali premike, iz katerih lahko sklepamo na spreminjanje kulture kakovosti na UL. Iz analize poslovnih poročil je po koncu projekta mogoče videti večjo usmerjenost na izboljšave, kot ob začetku. Večji je poudarek na kulturo kakovosti in na dvosmernost komunikacije – povratne informacije in zanke. Zaznali smo tudi več omenjanja sodelovanja in timskega dela ter večjo usmerjenost na zaposlene in študente. Presenetljiv je učinek v smeri večje refleksije, poudarjanja razmišljanja ter zavedanja, prepoznavanja.

Za boljše razumevanje upravljanja kakovosti v visokem šolstvu smo raziskali organizacijske modele in njihovo pojavljanje v visokem šolstvu, organizacijsko kulturo in kulturo kakovosti. Ugotovili smo prevladovanje mehanističnega gledanja na organizacije. Opazili smo še, da se definicije kulture kakovosti v visokem šolstvu ne skladajo s koncepti organizacijske kulture in ne vključujejo zavedanja nujnosti skupne učne izkušnje za njeno nastajanje. Kultura kakovosti se v visokem šolstvu enači kar z eno vrsto organizacijske kulture (usmerjene na izboljšave), in ne kulturo, ki se nanaša na organizacijsko kakovost, delovanje in spreminjanje organizacije, torej ožjo v fokusu od celotne organizacijske. Tako organizacije pogosto navidezno vpeljujejo željene elemente kulture kakovosti, vendar ne vplivajo zares na njeno spremembo, saj je kultura precej stabilna. Opažena sprememba kulture kakovosti na UL je presenetljiva in kaže na posebnost uporabljenih pristopov.

Ključne besede: Potrjevalno odkrivanje (AI), kultura kakovosti, visoko šolstvo, projekt KUL, povezovalni in transformativni diskurz.

The Role of Appreciative Inquiry in Developing Quality Culture in Higher Education

The University of Ljubljana (UL) used Appreciative Inquiry (AI) in the project 'Quality University of Ljubljana' (KUL) in order to develop new creative ideas and approaches in an inclusive way that can connect the central level with the level of the faculties, thus enabling the university to elaborate its specific quality culture. The use of AI made it possible to focus on positive attitudes and ways of thinking. Subsequently, a constructive and transformative discourse could be established, different to the more common focus on criticism, mistakes, blaming and searching for external justifications in order to maintain the status quo.

In contrast to old mechanistic, new approaches to changing organisations are dialogue-based and see the organisation as a living-organism. In order to change the organisation, the dialogue methodologies prove more influential than the mechanistic ones, since the dialogue has a formative or degenerative influence on the organisations.

AI is known as very useful in understanding approaches with the transformative power of the dialogue in the context of an organisation. It is both philosophically coherent and at the same time very practical. In the context of this thesis, we identified the features of the AI, its key success factors and the possible challenges of its use. Key success factors of AI are the use of powerful questions involving the participants into in-depth inquiry, as well as constructive communication and process-orientation. At various events the participants emphasized the novelty of the approach, stirring away from the usual "problem-based" thinking. They appreciated the combination of a relaxed approach with an in-depth focus and the potential of introducing AI to study processes and quality development.

AI plays a crucial role now in the functioning of the newly developed Enhancement-led Visits to the faculties, carried out by central university management. The feedback to this newly introduced procedure was very positive, even leading to a continuation of the approach after the end of the project in 2015 and a formal inclusion of the visits into the quality rules of the university.

This case study identifies the progress that has been achieved in the quality culture of UL: A stronger enhancement orientation was achieved, with a clear emphasis on quality culture and focus on feedback information and feedback loops. In addition, cooperation and team-work increased. The change towards more awareness, and reflection proved to be crucial to a cultural shift that can be noted in comparison to the beginning of the project.

On a theoretical level we looked into the organisational models, organisational culture and quality culture by which we found the "organisation as a machine" paradigm is still prevailing and influencing the quality development concepts. We noticed a mismatch between the definition of organisational culture and the quality culture. The quality culture definition, used in higher education, surprisingly, neglects the complexity, by being defined as a special improvement-oriented culture and not as an organisational culture focused on the quality aspects of the organisation (thus more narrow than the organisational one, but just as diverse). The concept further neglects the need of learning experience as a necessary factor in the culture development. This favours the setting up of only pretended quality cultures, without in-depth organisational change. The organisational culture being stable in its nature, is hard to change. Given this, the documented shift in the organisational (quality) culture at the University of Ljubljana is even more extraordinary.

Key words: Appreciative Inquiry (AI), Quality Culture, Higher Education, Project KUL, Constructive and Transformative Discourse.

1	UVOD	7
2	METODOLOŠKI OKVIR.....	9
2.1	Tema in cilji.....	9
2.2	Raziskovalno vprašanje	10
2.3	Metodologija	10
3	OSNOVNI POJMI/GRADNIKI.....	12
3.1	Organizacijski modeli v visokem šolstvu.....	12
3.2	Organizacijska kultura.....	23
3.3	Pristopi k spreminjanju organizacij	28
3.4	Kultura kakovosti v visokem šolstvu	38
3.4.1	Vpogled v razlike med ZDA in Evropo glede koncepta kulture kakovosti.....	45
3.4.2	Primer kulture kakovosti v industriji	48
3.4.3	Paradoks kulture kakovosti in »igre« kakovosti.....	49
3.5	Pomen kakovosti v visokem šolstvu.....	52
3.5.1	Kakovost kot transformacija.....	54
3.6	Povezovalni oz. generativen in transformativni diskurz za spreminjanje organizacij.....	59
4	POTRJEVALNO ODKRIVANJE (angl. <i>Appreciative Inquiry</i>).....	64
4.1	Dejavniki uspeha in izzivi pri uvajanju potrjevalnega odkrivanja	72
4.1.1	Posebnosti jezika in izzivi v slovenskem jeziku.....	73
4.1.2	Zastavljanje pozitivnih vprašanj.....	76
4.1.3	Pogum za raziskovanje želene prihodnosti – upati si upati	79
4.1.4	Motivacija, zavzetost.....	81
4.1.5	Vključujoč proces (participativnost)	83
4.1.6	Procesna narava pristopa potrjevalnega odkrivanja, trajanje dogodkov in prisotnost moderatorja.....	84
4.1.7	Veščine povezovalne komunikacije – aktivno poslušanje, zastavljanje močnih vprašanj in povezovalno podajanje povratne informacije	85
4.1.8	Doseganje povezovalnega diskurza in konstruktivnosti tudi v težkih situacijah in v primeru razgretih tematik.....	89
4.1.9	Pregled dejavnikov potrjevalnega odkrivanja (AI)	90
5	PRIMER CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY	94
6	PRIMER UNIVERZE V LJUBLJANI.....	96
6.1	Univerza v Ljubljani in sistem kakovosti na UL	96
6.2	Projekt Kakovost Univerze v Ljubljani (KUL)	99
6.3	Uporaba potrjevalnega odkrivanja v KUL	103
6.3.1	Začetek uporabe potrjevalnega odkrivanja na UL in razvoj posvetovalnih obiskov... ..	103
6.3.2	Posvetovalni obiski.....	110
6.3.3	Usposabljanje za izvedbo posvetovalnih obiskov	112

6.3.4	Delavnica potrjevalnega odkrivanja	115
6.3.5	Ostali dogodki izvedeni z uporabo potrjevalnega odkrivanja	116
6.3.6	Analiza vpliva projekta KUL na kulturo kakovosti UL	117
6.4	Sklep empiričnega dela.....	124
7	ZAKLJUČEK.....	126
8	LITERATURA.....	132
Priloge		140
Priloga A: 13 dimenzij organizacijske kulture		140
Priloga B: Zapisnik tretjega sestanka koordinatorjev KUL.....		143
Priloga C: Scenarij za posvet 8. maja 2013, 3. sestanek koordinatorjev KUL		145
Priloga Č: Zapisnik 15. sestanka koordinatorjev projekta Kakovost – Univerza v Ljubljani (KUL)		146
Priloga D: Gradivo za 4. sestanek koordinatorjev KUL: Osnutek: Podporni obiski članic.		149
Priloga E: Predlogi za izboljšave posvetovalnih obiskov (PoO) po izvedeni simulaciji na usposabljanju		153
Priloga F: primer programa usposabljanja za člane posvetovalnih skupin (prvi in drugi del)		154
Priloga G: EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJ V OKVIRU PROJEKTA KUL		156
Priloga H Priprava poslovnega poročila s poročilom o kakovosti UL 2015 (izročki članicam)		157

Kazalo slik

Slika 3.1: Modeli managementa univerz	13
Slika 4.1: Moč vprašanj.....	77
Slika 6.1: Pogostost identificiranih izboljšav in izzivov na področju kakovosti na UL.....	118

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Kontinuiteta zmogljivosti za kulturo kakovosti.....	42
Tabela 3.2: Ključni vzvodi za vzpodbujanje kulture kakovosti	42
Tabela 4.1: Zavzetost zaposlenih	81
Tabela 4.2: Dejavniki potrjevalnega odkrivanja (AI) v praksi, njihov doprinos in izzivi, ki jih nosijo s sabo.....	91
Tabela 6.1: Pogostost identificiranih izboljšav in izzivov na področju kakovosti na UL	117
Tabela 6.2: Pogostost ključnih besed značilnih za organizacijsko oz. kulturo kakovosti v povzetkih poročil.....	120
Tabela 6.3: Porazdelitev ključnih besed (kultura)	122

1 UVOD

Sodobna družba pred Univerzo v Ljubljani (UL) in druge visokošolske institucije postavlja vrsto izzivov, ki postavljajo pod vprašaj organiziranost in organizacijsko kulturo. Podobno kot v celotni družbi se pojavljajo potrebe po večji smiselnosti delovnih procesov, manj podvajanja, po iskanju skupnih rešitev, sodelovanju znotraj organizacije, po urejanju sistema tako, da bo delovno okolje omogočalo učinkovito, a smiselno in tudi kreativno delo. Istočasno se pojavljajo pritiski z zmanjševanjem javnega financiranja, v smeri večjega financiranja iz tržnih sredstev ter krčenje števila delovnih mest. Zaradi številnih novih izzivov in nujnosti ustreznega (ali celo proaktivnega) odzivanja nanje (različni izzivi internacionalizacije, izboljševanje metod učenja in poučevanja, razvoj študija osredotočenega na študente, smiselno uvajanje e-študija, koordinirano delovanje v novih raziskovalnih shemah, sodelovanje z okoljem, trajnostni razvoj, naslavljanje etičnih vprašanj...) pa se pojavljajo potrebe po novih zaposlitvah in novih pristopih, ali širjenju zadolžitev obstoječih zaposlenih. Potreb po izboljšavah se zaveda tako vodstvo visokošolskih institucij kot tudi zaposleni, ki so z razmerami, v katerih delujejo, v veliki meri nezadovoljni, na kar kažejo raziskave o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Gallup, 2013). Organizacije so večinoma nezadovoljne z managementom sprememb in nizko kapaciteto upravljanja z vedno večjim tempom sprememb in inovacij. Situacijo je že v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja opisal Toffler (v O'Keeffe 2002, 138) kot »šok prihodnosti« (angl. future shock), ko vodstvo in zaposleni doživljajo neprimerno visok stres zaradi »preveč sprememb v prekratnem času«.

Splošno nezadovoljstvo in kompleksnost situacij, ter večinoma neuspešni poskusi izboljševanja visokošolskega okvirja v Sloveniji prinašajo apatijo v visoko šolstvo. Govori se o zatečenem stanju in posledicah reforme na reformo (npr. številne spremembe Zakona o visokem šolstvu od leta 2004 do danes), o nujnosti celovitega urejanja visokošolskega okvirja. Vendar je prisotno prepričanje, da ničesar ni mogoče zares izboljšati. Podobna otopelost se pojavlja znotraj UL, prevladuje občutek da se sicer stalno trudimo izboljšati način delovanja, a zaradi različnih faktorjev to ni zares mogoče, predvsem v večjem merilu, npr. na celotni UL. Dejavniki, ki doprinašajo k kompleksnosti izziva, so številni, nekateri so specifično visokošolski. Iskanje prave kombinacije za hkratno izpolnjevanje štirih različnih osnovnih poslanstev visokega šolstva vnaša v institucije napetosti, ki so bolj ali manj ozaveščene (ohranjanje in razvijanje naprednega znanja, izobraževanje za razvoj njihovih kariernih poti, priprava študentov za aktivno državljanstvo in prispevek k njihovi osebni rasti). Poleg tega se

v zadnjih desetletjih čedalje bolj poudarja tudi odgovornost družbi (Zgaga 2007, 16–17). Iz različnih osnovnih poslanstev izhajajo napetosti med odgovornostjo in namenjanjem virov (časa, finančnih sredstev, urejanja sistemov...) za raziskovanje in za poučevanje, sodelovanje z okoljem.

Dodatne napetosti prinaša razporeditev moči na UL, ki je povezana z zgodovinskimi razlogi. V praksi imajo članice UL precejšnjo avtonomijo v razmerju do vodstva univerze (Zgaga in Miklavič 2011, 8), pri odločanju pa še vedno dominirajo starejši profesorji (Mali v Zgaga in Miklavič 2011, 8), kar ohranja relativno zaprtost akademskih področij, pridobljeni status in pozicije ter predstavlja sovražno okolje za morebitne spremembe in reformne od zgoraj. Razporeditev moči in razdori so povezani tudi z ločnicami med znanstvenimi področji (npr. na ravni naravoslovje – družboslovje, ter fragmentacija znotraj, stare in nove discipline), kar je značilno za bolj birokratske modele organizacij. Spremembe ovira velika birokratizacija zunaj in znotraj UL in model upravljanja, kjer je vodja le prvi med enakimi (Bergoč in Kohont 2007, 106) in mandatni načina vodenja, zaradi česar so spremembe, ki jih zastavi ena oseba na vodstvenem položaju, velikokrat prepuščene uresničevanju v naslednjem mandatu.

Sodobna družba prinaša izzive, ki bi jih bilo dobro naslavljal koordinirano, a z dovolj veliko fleksibilnostjo za notranjo raznolikost univerze, kar za UL predstavlja precej velik izziv zaradi majhne stopnje integracije in omejenih možnosti vodstva UL za vpeljevanje sprememb in strateško skupno odzivanje.

Omenjeni dejavniki so prisotni tudi, ko govorimo o kakovosti¹ (Cole 2000, 272) v smislu sistema in kulture kakovosti na UL in jo želimo upravljati in izboljševati – kot možne ali prisotne ovire. Vsaj nekatere od teh dejavnikov (npr. odpor do kakovosti, stopnja nezavzetosti na delovnih mestih ipd.) lahko razumemo tudi kot priložnosti za drugačno, primerno naslavljanje izzivov, ko želimo uvajati spremembe. Za boljše razumevanje teh vplivov pri upravljanju in izboljševanju kakovosti na UL zato v nalogi najprej obravnavamo organizacijske modele in kulturo. Nato nas bo zanimalo, kakšne so možnosti za spreminjanje organizacij in kaj prinašajo pristopi, ki organizacije gledajo z mehanistične perspektiv ter kaj prinese pogled na organizacijo kot živ sistem v smislu njenega spreminjanja. S teh vidikov bomo pogledali tudi na kulturo kakovosti, koncept, ki je v evropskem visokošolskem prostoru precej prisoten, a s sabo nosi različne mehanistične predpostavke o organizacijah, zaradi česar v delo s kakovostjo vnaša nevarnosti.

¹ Kakovost v smislu kulture in splošnega delovanja organizacije in ne kakovost posameznega študijskega programa, projekta ipd., tudi celovita kakovost.

Pristop **potrjevalnega odkrivanja** (angl. Appreciative Inquiry oz. AI), ki je bil razvit na zasebni univerzi Cape Reserve Western University (CWRUa) v ZDA, spada med pristope, ki uspešno pripeljejo do opolnomočenja tako organizacije kot tudi posameznikov v njej. Uporaben je pri težkih izzivih organizacij, kot so združevanja in druge večje spremembe, kot tudi za vzpostavljanje drugačne kulture v organizaciji (lahko tudi širše – npr. celotno mesto ali država). Pristop ima velik potencial za uporabo pri upravljanju kakovosti in pri izboljševanju študijskega procesa (Appreciative Inquiry Commons). Nekaj tega potenciala smo odkrili, ko smo potrjevalno odkrivanje (AI) začeli uporabljati pri izvajanju projekta Kakovost Univerze v Ljubljani (KUL), med letoma 2013 in 2015, ter po projektu. Projekt je bil namenjen razvijanju sistema in kulture kakovosti na UL, vanj so bile vključene vse članice UL.

Uporaba potrjevalnega odkrivanja (AI) je povzročila velik premik pri delu s kakovostjo na UL, saj smo namesto splošnega nezadovoljstva in kritiziranja z njo aktivirali potenciale prisotnih in jih vpeli v kreativno, a osredotočeno razvijanje novih idej in procesov. Pristop se zelo razlikuje od iskanja napak in osredotočenosti na probleme, ki je običajno pri ukvarjanju s kakovostjo in spreminjanju organizacij. Potrjevalno odkrivanje (AI) izhaja iz presežka, zato so konkretni rezultati lahko zelo drugačni. S sabo prinese še nekaj bolj pomembnega od konkretnih rezultatov – zadovoljstvo nad sodelovanjem in zavzetost za uresničevanje zastavljenega, kar ni pogosto, ko govorimo o kakovosti. Skozi uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI), v kombinaciji s še nekaterimi pristopi, smo na UL opazili paradigmatični premik pri delu s kakovostjo, kar je začelo spreminjati **odnos do kakovosti**. Opazili smo premik v kulturi kakovosti – npr. večjo usmerjenost v izboljšave in večje sodelovanje, bolj vključujoče in kreativne procese. Skupna **učna izkušnja** projekta KUL je nakazala razvijanje v smeri skupne **organizacijske kulture** na UL, vsaj kar se tiče skupnega razvijanja kakovosti.

Projekt je prinesel nekatere trajnejše spremembe. Po njem se nadaljujejo ravno aktivnosti, ki delujejo v smeri opolnomočenja (posvetovalni obiski, usposabljanja za kulturo kakovosti in sodelovanje koordinatorjev KUL).

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Tema in cilji

Tema magistrskega dela je raziskovanje uporabe potrjevalnega odkrivanja v visokošolskem kontekstu in na UL. Skozi študijo primera poskuša ugotoviti vpliv projekta KUL in uporabe potrjevalnega odkrivanja na organizacijsko kulturo oz. kulturo kakovosti UL. Skozi

raziskovanje teoretičnih podlag in praktične uporabe potrjevalnega odkrivanja je namen raziskati njegovo delovanje, prednosti, izzive in doprinos ter možnosti za uporabo v razvijanju kakovosti v visokem šolstvu in konkretne potenciale za nadaljnjo uporabo na UL. Skozi raziskovanje teoretičnih podlag o organizacijskih modelih, organizacijski kulturi in kulturi kakovosti poskuša identificirati možnosti za spreminjanje organizacijske kulture in razvoj kakovosti v visokošolskem kontekstu.

2.2 Raziskovalno vprašanje

Kako je lahko ameriška praksa potrjevalnega odkrivanja (Appreciative Inquiry) uspešno implementirana na javni visokošolski instituciji v Sloveniji?

Na omenjeno vprašanje bomo odgovarjali preko naslednjih vprašanj:

- Zakaj metoda potrjevalnega odkrivanja (AI) deluje, kateri so dejavniki njenega uspeha in kako vplivajo na spreminjanje organizacijske kulture na UL?
- Kako lahko potrjevalno odkrivanje (AI) uporabimo pri razvijanju in delovanju sistema kakovosti UL?
- Katere izzive prinaša uporaba potrjevalnega odkrivanja (AI) (npr. usposobljenost, razlike pri uporabi v angleškem in slovenskem jeziku)?
- Kako lahko metodologijo oblikovanja močnih vprašanj uporabljamo za vključevanje posameznikov v sistem kakovosti?
- Kako je projekt KUL vplival na večje zavedanje o pomenu kakovosti?
- Kakšne so ovire, ki se pojavljajo pri vključevanju posameznikov (zaposlenih, študentov, deležnikov) v razvijanje kakovosti? Kako se teh izzivov loteva potrjevalno odkrivanje (AI)?
- Kakšne so v praksi še neraziskane možnosti uporabe potrjevalnega odkrivanja (AI) na UL? Katere so ovire ali izzivi za uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI) na UL?
- Kako so nam pri tem lahko v pomoč izkušnje primera univerze iz Amerike, kjer se je metoda razvila (CWRU)?

2.3 Metodologija

V teoretičnem delu raziskovanja problema smo uporabili metodo deskripcije (proučevali smo s pomočjo opisovanja dejstev, odnosov med dejavniki in procesov). Primerjali smo tuje

sekundarne vire, to je strokovne monografije, strokovne članke in druge publikacije na temo (razvijanja) kakovosti in spreminjanja organizacijske kulture v visokem šolstvu. Za analizo in predstavitev uporabe metode potrjevalnega odkrivanja (AI) na izbrani ameriški univerzi smo izvedli analizo dostopnih pisnih virov.

V magistrsko delo smo vključili študijo primera UL, opisali smo aktivnosti in pristope, preučevali odnose med njimi in raziskovali njihov vpliv na organizacijsko kulturo UL. Raziskovanje je bilo omejeno na zbrane sekundarne podatke.

Za oceno sprememb v organizacijski kulturi oziroma v zavedanju o pomenu kakovosti smo naredili primerjalno analizo pogostosti izrazov, ki kažejo na pojavnost kulture kakovosti oz. na zavedanje pomena kakovosti v poslovnih poročilih članic UL, ki vključujejo samoevalvacijo, pred začetkom projekta KUL (poročila za leto 2012 oz. 2013) in ob koncu projekta (za 2014 oz. 2015).

Zanimalo nas je predvsem naslednje:

- Potrebe in načrti za uvedbo spremljanja oz. analiz različnih področij in uvajanje novih mehanizmov kakovosti,
- Izvajanje spremljanja, analiz,
- Uvajanje sprememb pri spremljanju in razvijanju kakovosti (ne na posameznih področjih, temveč sistemsko),
- Vključevanje različnih skupin v razvijanje kakovosti,
- Spremembe zavedanja dojemanja, pomena kakovosti,
- Izvajanje usposabljanj za kulturo kakovosti (komunikacija, timsko delo...)
- Sodobne metode učenja in poučevanja.

Uporabo pristopa potrjevalnega odkrivanja (AI) na UL smo opisali in raziskovali na primeru:

1. Delavnice »*Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry*« (vabilo, program delavnice, gradivo za udeležence, fotografije z delavnice, poročilo in povratne informacije udeležencev ter predstavitev, ki je bila o uporabi AI na UL izvedena na Klubskem srečanju društva moderatorjev)
2. Razvijanja, konceptualizacije in aplikacije posvetovalnih obiskov UL ter evalvacije njihovih učinkov (zapisnik evalvacij, pravila, priročnik)
3. Usposabljanj za izvedbo posvetovalnih obiskov (program usposabljanj in evalvacije udeležencev)
4. Uporabe močnih vprašanj pri razvijanju kakovosti:

Analizirali smo primere močnih vprašanj, kako se razlikujejo od vprašanj, ki so običajna pri (zunanjih) evalvacijah, kako se jih oblikuje in kakšni so odzivi udeležencev usposabljanj na uporabo močnih vprašanj (npr. med udeleženci usposabljanj, udeleženci posvetovalnih obiskov).

3 OSNOVNI POJMI/GRADNIKI

3.1 Organizacijski modeli v visokem šolstvu

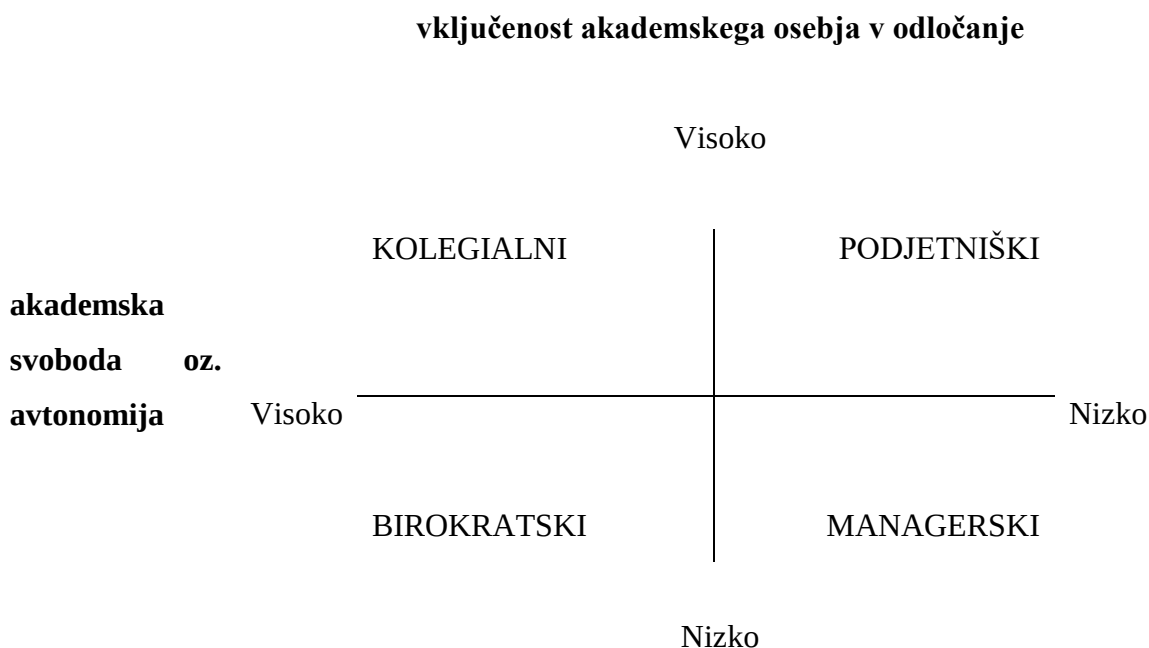
Za bolj tradicionalne visokošolske institucije, med katere lahko štejemo tudi UL, sploh v evropskem visokošolskem prostoru, je značilnejša birokratska in kolegialna struktura (Farnheim 1999, 18, v Conraths in drugi 2003, 36). Z vedno močnejšim tržnim delovanjem in bolj ali manj premišljenim sledenjem različnih trendov (npr. vnašanje managerskih elementov, kot je direktor; vzpostavljanje sistemov kakovosti, sploh brez prilagajanja visokemu šolstvu) se v obstoječe strukture vnaša elemente drugih organizacijskih modelov. To v visokošolske institucije vnaša napetosti, saj so pričakovanja lahko nejasna – npr. po novem se pričakuje in nagraduje uspešnost pri pridobivanju tržnih sredstev, ni pa vzpostavljenih mehanizmov, ki bi instituciji omogočali zasledovanje še ostalih ciljev – sistem vrednotenja dela, ki bi presegal spremljanje pridobivanja tržnih sredstev.

Farnham (1999 v Conraths in drugi 2003, 35) v svoji primerjalni študiji *Management akademskega osebja v spreminjajočih se univerzitetnih sistemih* izpostavlja opazno pomanjkanje konsenza glede konceptualizacije univerzitetnega managementa. Celo znotraj posamezne institucije so-obstaja več različnih modelov, pogosto v medsebojni napetosti. Poleg strukture, pravi da bi morali upoštevati tudi manj formalne »interese, ki se izražajo skozi navade in prakso, nenapisana pravila in dogovore, ki jih vzpostavljajo in branijo ad hoc skupine in posamezniki v sistemu« (Farnham 1999 v Conraths in drugi 2003, 35), skratka vidike, ki so večinoma zajeti v konceptu organizacijske kulture. Na UL lahko prepoznamo takšno situacijo s soobstajanjem različnih modelov in pomanjkanje konsenza glede konceptualizacije univerzitetnega managementa.

Farnham razlikuje štiri **modele managementa univerz**, in sicer glede na dve dimenziji – **vključenost akademskega osebja v odločanje** ter **akademsko svobodo oz. avtonomijo**. Kolegialni in managerski model sta si diametralno nasprotna glede na vključenost

akademskega osebja in akademsko svobodo (obe dimenziji sta visoki pri kolegialnem in nizki pri managerskem). Poleg teh dveh identificira še birokratski in podjetniški model (zadnji se šele pojavlja v celinski Evropi in je dlje ter bolj prisoten v ZDA in VB). (glej sliko 3.1.)

Slika 3.1: Modeli managementa univerz



Vir: Farnheim (v Conraths in drugi 2003, 36).

Kolegialna univerza, ki kombinira visok nivo akademske svobode z visoko vključenostjo akademskega osebja v management, je bila ideal za strukturo mnogih univerz do 70. let 20. stoletja. Kljub visoki stopnji doseganja konsenza skozi kolektivni dogovor akademikov in posledično idealizaciji tega organizacijskega modela univerze pa je zanj značilna visoka odvisnost od javnega financiranja in odobritve posameznih odločitev s strani države. Ključne kritike tega modela so majhna fleksibilnost glede na zunanje spremembe, majhno prilagajanje potrebam deležnikov in pomanjkanje odgovornosti za sprejemanje odločitev.

Sodobne spremembe univerze odmikajo od tega modela (kar povzroča resne proteste v nekaterih nacionalnih kontekstih), predvsem v smeri diametralno nasprotnega **managerskega** modela. Ta daje akademikom le omejeno raven avtonomije, akademske svobode, ki jo kombinira s stilom managementa, ki ga lahko najdemo v zasebnem korporativnem sektorju. To je model hierarhične organizacije, management je odgovoren za strateške in akademske cilje, ter njihovo uresničevanje, akademiki pa le za način njihovega izpolnjevanja, kar zelo spreminja dožemanje akademske svobode in avtonomije. Končni cilji so vedno bolj odvisni od

zunanjih faktorjev. Veliko univerz, ki se je v zadnjem desetletju prestrukturiralo, je prevzelo ta model.

Med tema dvema ekstremoma je Farnham (v Conraths in drugi 2003, 37) identificiral še dva modela. **Birokratskega**, ki sicer pušča posamezniku precej akademske svobode, a za ceno precej mehanističnega delovanja univerze, ki temelji na definiranih vlogah. Veliko truda je vloženega v oblikovanje pravil in administrativnih postopkov, kar, glede na kritike, upočasnjuje spreminjanje in ovira prilagajanje novim potrebam. Močna administracija deluje kot vratar organizacije in ima precej močno vlogo.

Četrti, **podjetniški model** je še vedno precej redek v Evropi, a po reorganizaciji nekaterih visokošolskih institucij so se pojavili nekateri primeri. Gre za na naloge usmerjeno organizacijo, ki je osredotočena na iskanje novih trgov, da zagotovi finančno varnost z največjo možno diverzifikacijo zunanjih virov. To sicer omeji ekskluzivne odvisnosti, a tudi omeji možnosti za delovanje. Finančni razmisleki postanejo ključni za odločanje. Ta model obstaja v ZDA in VB, v zadnjih dveh desetletjih pa se preizkuša v različnih visokošolskih sistemih kontinentalne Evrope (Clark 1998 v Conraths in drugi 2003, 37).

V visoko šolstvo pogosto različni zunanji dejavniki vnašajo elemente, ki so značilni za drugačne prevladujoče organizacijske modele, kot so pretežno prisotni v visokošolskem sistemu posamezne države ali posamezni visokošolski instituciji. Težave se pojavljajo, ko se ti elementi vnašajo nepremišljeno, vzeto iz konteksta in brez prilagoditve obstoječemu kontekstu. Na takšen način v veliki meri deluje uvajanje primerov dobrih praks, sploh če je reducirano na kopiranje.

Na UL lahko prepoznamo značilnosti kolegialne univerze, kjer je akademsko osebje zelo vključeno v odločanje, z visoko stopnjo akademske svobode; ter značilnosti birokratskega modela, ki sicer pušča posamezniku precej akademske svobode oz. avtonomije, a za ceno precej mehanističnega delovanja univerze, kjer je veliko truda vloženega v oblikovanje pravil in administrativnih postopkov. Opazimo pa premike k večjemu poudarjanju delovanja na trgu.

Mintzberg (1980, 322) nasploh v organizacijah razlikuje pet organizacijskih struktur: enostavno osnovno organizacijsko strukturo, strojno organizacijo, profesionalno organizacijo, diverzificirano/divizijsko organizacijo in inovativno organizacijo. V organizacijah, ki morajo biti inovativne, je ponavadi dominantno podporno osebje, izvedbeno osebje pa se povezuje v interdisciplinarne time strokovnjakov. Omenja pet načinov koordinacije dela v organizacijah in vsaka od teh struktur favorizira enega od načinov. Ti koordinacijski mehanizmi so:

medsebojno prilagajanje med izvajalci naloge, direktna kontrola (dela in načina), standardizacija načina dela, standardizacija ouputa (način ni določen), standardizacija znanja in veščin. Kasneje doda še standardizacijo norm obnašanja in še dva tipa, misijonarskega in političnega (Mintzberg 1989). V primeru misijonarskega tipa ideologija vpliva na organizacijo, da standardizira norme in jo oblikuje misijonarsko organizacijo. V organizacijah je prisotna tudi politika, kar lahko vpliva razdiralno. Kadar je ta vpliv dominanten, je konfiguracija organizacijske strukture politična.

Senge (1990) je v knjigi Peta disciplina opisal koncept učeče se organizacije. Ta model je visoko sodelovalen in kreativen, njegov fokus je na inovaciji, ne le reševanju problemov in iz tega vidika zanimiv za izobraževalne in raziskovalne organizacije. Učečo se organizacijo sestavlja skupina ljudi, ki deluje skupaj, kolektivno v smeri razvijanja svojih kapacitet, da bi ustvarili rezultate, ki so jim zares pomembni. Vendar O'Keeffe (2002, 136–137) izpostavlja, da je za kompleksno spremembo organizacije v učečo se organizacijo nujno odstranjevanje tradicionalnega hierarhičnega delovanja. Management mora ponovno definirati svojo vlogo, v smeri sodelujočega v učeči se skupnosti in stran od managerskega elitizma. Če vzorci hierarhije, moči in privilegijev ostajajo, se ne more zares zgoditi prehod iz učenja posameznika v učenje organizacije. Pripravljenost na to je težko doseči v kompleksnih organizacijah, sploh pa takšnih, ki imajo dolgo zgodovino (takšen je primer UL).

Kljub temu, da so ideje moderne organizacijske kulture in učeče se organizacije prisotne med posamezniki na UL in se velikokrat izražajo potrebe po drugačnih pristopih, je v delovanju in pri odločanju mogoče zaznati predvsem tradicionalno kulturo.

Laloux (2014, 5), razlikuje modele organiziranja glede na spreminjanje zavesti človeštva skozi zgodovino – z vsakim preskokom je človeštvo ustvarilo tudi nov način sodelovanja. Zaporedne faze razvoja se odražajo še v sedanjih organizacijah. Tako razlikuje naslednje paradigme oziroma tipe:

- Reaktivna infrardeča paradigma,
- Magična magenta paradigma,
- Impulzivno rdeča paradigma in rdeče organizacije,
- Konformistična jantarna paradigma in jantarne organizacije,
- Storilnostna oranžna paradigma in oranžne organizacije,
- Pluralistična zelena paradigma in zelene organizacije,
- Evolucijska turkizna paradigma in turkizne organizacije (se šele nakazujejo).

Laloux (2014) navaja, da večina javnih institucij še vedno deluje po konformističnem-jantarnem modelu, in sicer večina vladnih institucij, javnih šol, pa tudi religiozne organizacije in vojske. Razvoj modelov organizacij gleda skozi zgodovino in napoveduje model, ki vključuje in presega predhodne. Imenuje ga *evolucijski turkizni*. Po njem delujejo *turkizne organizacije* in je prvi model, ki deluje iz presežka, ne manjka. Delovanje iz presežka in ne manjka je skladno z izhodišči in principi potrjevalnega odkrivanja (AI), ki je ob uporabi na UL prinesel pozitivne odzive, zato lahko poskusimo odkriti morebitne vzporednice. Zaradi tega in zaradi poudarjanja poslanstva ter spreminjanja organizacije v skladu z njim, lahko predstavlja možno alternativo za visokošolske institucije, za učenje in identificiranje možnosti, ki se pojavljajo izven različnih bolj ali manj ozaveščenih vpeljevanj organizacijskih modelov ali njihovih elementov v visoko šolstvo. Ter za uspešno navigacijo med množico svojih namenov in ciljev.

Opaža, da je obstoječi način delovanja organizacij dosegel svoje meje (prav tam, 3–4). Anketiranja ljudi na dnu organizacij konsistentno kažejo, da je delo predvsem garanje v strahu in ne strastno in izpolnjujoče. Tudi življenje na vrhu hierarhične piramide ni bolj izpolnjujoče. Igre moči, politikantstvo in boj za prevlado zahtevajo davek od vseh. Celo v poklicih, v katere so ljudje »poklicani«, ni manj razočaranja in tako učitelji, zdravniki ter medicinske sestre zapuščajo svoje poklicno področje. V veliki meri so naše šole mehanistični stroji, skozi katere gredo študenti in učitelji le po avtomatizmu. Poleg tega se zdi, da stalni napori za izboljšave, programi sprememb, združevanje, centralizacije in decentralizacije, nove strategije, novi kazalniki, IT sistemi in novi načini nagrajevanja, situacijo le še poslabšujejo in ne rešujejo.

Razvoj organizacijskih modelov skozi zgodovino povezuje s preskoki v zavesti človeštva, s pojavom novih paradig in navaja, kako se je z vsakim preskokom zavesti v človeštvu razvil nov organizacijski tip. S preskokom človeške zavesti v iskanje bolj avtentičnega in celostnega bivanja napoveduje, da bo to povzročilo tudi nov način organiziranja, ki ga že nakazujejo nekatere organizacije.

Zaradi hkratne prisotnosti različnih paradig in konceptih kulture kakovosti in spreminjanja organizacij, ki so pogosto neozaveščene in povzročajo težave pri razvijanju kakovosti, bomo predvsem z vidika kakovosti naslovili različne paradigme ter njihovo manifestacijo v organizacijskem življenju.

Prvi dve paradigmi, ki se pojavita v zgodovini človeštva, reaktivna infrardeča paradigma (v rodovnih skupnostih) in magična magenta (plemenske skupnosti, obvladovanje sveta z

obredjem) še ne poznata prave delitve dela, zato tudi še ni organizacijskega modela (prav tam, 15–16)

Impulzivno rdeča paradigma in rdeče organizacije (Laloux 2014, 17, 38)

Prve oblike organizacijskega življenja so se pojavile z delitvijo dela pred približno 10.000 leti. **Valuta sveta je moč**, značilno za **rdeče organizacije** je stalno izvajanje **moči v medosebnih odnosih**. So zelo močne in kratkoročno visoko odzivne, še posebej v sovražnih in kaotičnih okoljih (civilna vojska in nedelujoče države), a se v zrelejših stadijih organizacije ponavadi začnejo drobiti. Slabo se znajdejo pri doseganju kompleksnih dosežkov v stabilnih okoljih, kjer je strateško načrtovanje mogoče. Še vedno je prisotna v plemenskih skupnostih po svetu, a tudi v deprivilegiranih območjih razvitega sveta. Po njej delujejo poulične tolpe, mafija in plemenske milice.

Konformistična jantarna paradigma (prav tam, 18–23)

Razumevanje konformistične jantarne paradigme je zanimivo z vidika kakovosti zaradi prisotnosti nekaterih konceptov in značilnosti (npr. natančno opredeljeni procesi, preverjanje doseganja standardov, pomen delovanja v skladu z vsemi pravili, »prav-narobe«...). Povežemo jo lahko z mehanističnim videnjem organizacij, ki ga obravnavamo v poglavju 3.5. Namesto odkrite uporabe moči (kot v impulzivni rdeči paradigmi) se oblikujejo prefinjeni kontrolni mehanizmi, celi katalogi pravil, nadzor.

Še vedno je pretežno prisotna v današnjih birokratskih, predvsem javnih institucijah (vladne, verske, javno šolstvo in vojska), kjer lahko prepoznamo njene lastnosti (precejšnja stabilnost, hierarhičnost, stabilna (pogosto doživljenjska) zaposlitev, prepletenost profesionalnega in zasebnega življenja). Jantarna paradigma zagotavlja določeno stopnjo stabilnosti in predvidljivosti in se dobro obnese v stabilnih okoljih.

Jantarne organizacije lahko načrtujejo srednje in dolgoročno, kar je prvi veliki preboj jantarne paradigme. To povzroči iznajdbo procesov, znanje ostaja v organizaciji, ne posamezniku. Avtoriteta je vezana na vlogo (ne več osebo), zaradi česar so jantarne organizacije stabilne in lahko rastejo. Socialna stabilnost gre na račun nošenja socialne maske (distanciranje od sebe, svoje izvirnosti, potreb, želja, čustev; sprejemanje socialno sprejemljivega sebe).

Jantarne organizacije težijo k samozadostnosti, avtonomiji in monopolu. A tudi znotraj organizacije se pojavljajo razkoli (medicinske sestre proti doktorjem proti administraciji, proizvodnja proti administraciji, marketing proti financam, prva linija proti vodstvu).

Na visokošolskih institucijah se razkoli pojavljajo na različne načine – razkol med različnimi znanstvenimi področji, naravoslovje in družboslovje, »stare« vede proti »novim«, podobno med institucijami, arhitektura proti gradbeništvu, pedagoški proti nepedagoškim zaposlenim, asistenti proti profesorjem, zaposleni proti vodstvu, študenti proti profesorjem itd. V slovenskem visokošolskem prostoru prepoznamo tudi napetost ali »univerzitetni proti visokošolskim strokovnim programom« in odpor proti poskusom vključevanja nepedagoških delavcev v upravljanje visokošolskih institucij (Kristan, 2015).

Z vidika konformistične jantarne perspektive je vključevanje zaposlenih v management nesmiselno. Ljudje so potrošni material, jantarne organizacije ne odkrivajo talenta zaposlenih, niti ga ne razvijajo, delo je ozko in rutinirano, inoviranje, kritično mišljenje in izražanje ni zahtevano, pogosto je nezaželeno. Preostanek takšne paradigme lahko zasledimo v napetostih med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci.

Storilnostna oranžna paradigma (Laloux 2014, 23–30)

Z vidika kakovosti je zanimiva zaradi vrednote učinkovitosti, zaradi težnje po stalnem napredovanju, izboljševanju. Paradigma je močno prisotna predvsem pri vodstvu, Laloux (2014, 24) prepozna oranžno paradigmo kot dominantni svetovni nazor večine voditeljev tako v poslovnem svetu kot tudi v politiki. Po drugi strani jo pri kakovosti prepoznamo tudi zaradi pojava postavljanja pod vprašaj (pravil, skupinskih norm, avtoritete, podedovanega statusa quo) – igranje po pravilih, a nujno stalno izboljševanje in vedno večja učinkovitost.

Prvi oranžni preboj: **inovacije** (prav tam, 26)

Vodstvo oranžnih organizacij vzpodbuja zaposlene k prispevanju, inoviranju (ustanavljanje novih oddelkov, osredotočenost na procese in produkte). Sicer ohranjajo piramidno strukturo kot osnovo, vendar jo kombinirajo z mrežno (s projektnimi skupinami, medoddelčnimi aktivnostmi, eksperti in notranjimi svetovalci).

Drugi oranžni preboj: **odgovornost** (prav tam, 26–27)

Jantarno poveljevanje in kontrola se v oranžnih organizacijah subtilno, a pomembno spremeni, v **predvidevanje in kontrolo, ciljno usmerjeno upravljanje** (opolnomočenje, vključevanje zaposlenih v razmišljanje in uresničevanje, medtem ko vodstvo zastavi splošne usmeritve, s cilji in mejniki za doseganje želenih rezultatov). Naravnost v cilje (in manj v kontroliranje poti) je povzročila razvoj številnih sedaj znanih upravljavskih procesov za določanje ciljev (**predvidevanje**) in nadaljnje spremljanje (»follow up«) (**kontrola**), kot so

strateško načrtovanje, srednjeročno načrtovanje, letni proračunski cikli, ključni kazalniki uspeha, sistem uravnoteženih kazalnikov itd. in jih poznamo tudi iz upravljanja kakovosti v visokem šolstvu. Za motiviranje ljudi so oranžne organizacije razvile množico spodbujevalnih procesov, da izpolnijo zastavljeno: ocenjevanje učinkovitosti, razdeljevanje bonusov, nagrajevanje kakovosti, razdeljevanje delnic itd. Kljub cilju odgovornosti se pogosto pojavlja navidezno izpolnjevanje zastavljenega, igranje igre, kar tudi prepoznavamo na področju kakovosti.

Tretji oranžni preboj: **meritokracija** (Laloux 2014, 27–28)

Ideja meritokracije ima izjemen zgodovinski pomen, prinesla je **preboj v socialni pravičnosti**. Vsaj v principu daje ljudem možnost, da izberejo poklic, ki najbolj ustreza njihovim talentom in željam. Meritokracija je v veliki meri odpravila simbole hierarhične stratifikacije (a ohranila statusne simbole) in zmanjšala intenzivnost identifikacije z rangom v hierarhiji. Namesto tega ljudje nosijo »poslovno« masko.

Oranžna paradigma dojema organizacije kot mehanistične stroje, kar je dediščina poenostavljene znanosti in industrijske revolucije.²

Vsaka paradigma ima **vodstveni stil**, ki ji ustreza. V impulzivno rdeči so to plenilski vodje, v konformistični jantarni paternalistični oblastniki, v storilnostni oranžni pa vodje gledajo upravljanje skozi inženirske oči. Vodenje v tej fazi je ponavadi usmerjeno na cilje, osredotočeno na oprijemljive probleme in postavlja naloge pred odnose. Ceni brezkrvno racionalnost in se izogiba čustvom. Vprašanja o namenu in smislu niso na mestu.

Pluralistična zelena paradigma in zelene organizacije (Laloux 2014, 30–34)

Zelena pluralistična paradigma ima odpor do moči in hierarhije in ju želi izločiti. To so nekateri poskušali v kooperativah konec 19. in v začetku 20. stoletja, ter komunah v 60. letih 20. stoletja. Vendar ti poskusi egalitarnih organizacij niso bili pomenljivo uspešni ne v smislu obsega niti trajanja. Pridobivanje konsenza v velikih skupinah je namreč inherentno težka naloga, ki se večinoma odigra na neskončnih sejah in konča z zastojem. Igre moči so se le prenesle v zakulisje, da bi končno dosegli premik. Ekstremni egalitarizem se je izkazal za slepo ulico, a je prinesel nov organizacijski model in tri velike preboje. Nekatere od najbolj uspešnih organizacij zadnjih desetletij uporabljajo zelene prakse in kulturo.

Prvi zeleni preboj: **Opolnomočenje** (prav tam, 32)

² Več v poglavju *Pristopi za spreminjanje organizacijske kulture*

Zelene organizacije so ohranile meritokratsko hierarhično strukturo, a večina odločitev se odvija na terenu, brez odobritve managementa, kar pomeni, da višji in srednji management **deli svojo moč**. Gre za **uslužno vodenje** (angl. servant leadership), kjer se vodje posvečajo svojim podrejenim, jih poslušajo, opolnomočajo, motivirajo in jih razvijajo. Pri izbiri managerjev je pomembno, ali imajo potenciale in vrednote za takšno vodenje. Zelene organizacije za usposabljanja za razvoj takšnih kompetenc namenjenjajo veliko sredstev.

Drugi zeleni preboj: **Na vrednotah temelječa kultura in navdihujoče poslanstvo** (Laloux 2014, 33)

V zelenih organizacijah se vodstvo zaveda, da je kultura in razvijanje skupnih vrednot njihova prioriteta naloga, zaradi česar pridobi upravljanje s človeškimi viri osrednjo vlogo (velika vlaganja v procese osredotočene na zaposlene kot so usposabljanja, kulturne iniciative, metoda 360 stopinj, načrtovanje nasledstva in spremljanje zadovoljstva zaposlenih). V zelenih organizacijah, kjer vodstvo iskreno živi skupe vrednote, obstajajo izjemno živahne kulture, v katerih so zaposleni opolnomočeni in želijo prispevati. Raziskave kažejo, da so lahko zelene organizacije zelo uspešne in bolj učinkovite od konkurence, čeprav je tudi ta začela imitirati pristope poudarjanja poslanstva in vrednot, a jim še vedno vlada strategija in njeno izvajanje.

Če je metafora za oranžne organizacije mehanistični stroj, je za zelene družina, zaradi povezanosti in medsebojne skrbi, tudi v zelo velikih organizacijah (Laloux 2014, 34).

V konceptu kulture kakovosti³ prav tako lahko prepoznamo sledenje modi skupnih vrednot, zahteva se skupne vrednote, poslanstvo, strategijo, njihovo poznavanje na celotnih organizacijah... In res so visokošolske institucije v zadnjih dveh desetletjih v veliki večini začele z oblikovanjem vizij in strategij (npr. UL je prvo oblikovala leta 2006), vendar je vprašanje, koliko so pri njihovem oblikovanju vključujoče (npr. Univerza v Oslu se je v svoji drugi strategiji odločila, da bo naslednjo, tretjo, oblikovala skozi daljši, dobro zastavljen osemmesečni proces širokega posvetovanja (UiO 2010). Kultura kakovosti prav tako predpostavlja, da se skupne vrednote zrcalijo v vsem ravnanju vseh zaposlenih, kar je zelo težko doseči v organizacijah, ki so prevladujoče jantarne ali oranžne.

Zeleni preboj 3: Celostna deležniška perspektiva (prav tam, 33–34)

Oranžna paradigma pravi, da morajo pridobitne organizacije delovati iz perspektive delničarjev. Zelene organizacije pa delujejo v skladu z odgovornostjo vsem deležnikom –

³ Definicije in elementi kulture kakovosti so navedeni v poglavju *Kultura kakovosti*

poleg vlagateljev tudi managementu, zaposlenim, strankam, dobaviteljem, lokalni skupnosti, celotni družbi in okolju. V zelenih organizacijah je družbena odgovornost vtkana v njihovo delovanje in pogosto srce njihovih poslanstev, kar jih pogosto vodi v inovacije in izboljšave, ki imajo vpliv na družbo. Kljub zavedanju, da je na kratki rok deležniška perspektiva morda dražja od delničarske, zelene organizacije vztrajajo, da je dolgoročno boljša za vse, vključno z delničarji.

Soobstajanje organizacijskih modelov in evolucijski vidik (prav tam, 35–42)

Organizacije so precej pozen fenomen, šele z industrijsko revolucijo so začele zaposlovati velik del populacije. Razvijanje organizacijskih modelov se s časom pospešuje, prav tako pa še nikoli ni naenkrat soobstajalo toliko organizacijskih modelov. Vsak naslednji model sicer ni boljši samo po sebi, le sposoben je večje kompleksnosti. Ko govorimo, da neka organizacija deluje v skladu z eno od paradigem, gre za prevladujoči del strukture, praks in procesov organizacije. V velikih organizacijah se lahko dogaja, da kakšne enote delujejo po drugi paradigmi, kot večina ali kot center.

Paradigma, iz katere deluje vodstvo, je ključna za organizacijo in lahko upočasnjuje spremembo (npr. razpiše delovno skupino, ki definira vrednote, ki se jih potem organizacija ne drži), ali pa jo vodi. To pomeni, da se organizacija ne more razviti v naslednjo fazo, če je vodstvo v prejšnji.

Vsaka paradigma na nek način vključuje in presega predhodne. Premik v novo fazo se ponavadi zgodi, ko velikih izzivov ni več mogoče reševati iz obstoječega svetovnega nazora. Tak premik je zahteven psihološko, moralno in kognitivno, saj je nekaj časa vse nezanesljivo, nestabilno in zmedeno. Nobenega ni mogoče prisiliti v novo paradigmo, je pa mogoče ustvarjati okolja, v katerih so prehodi bolj možni.

Evolucijska turkizna paradigma

Značilnosti turkizne paradigme (Laloux 2014, 43–49) so krotenje strahov, notranji občutek kot kompas, življenje kot razgrinjajoče se popotovanje, razvijanje sposobnosti namesto osredotočanja na pomanjkljivosti, razumevajoče obravnavanje ovir, napak in zastojev, modrost pred racionalnostjo (holističen odnos do vedenja), prizadevanje, hrepenenje po celovitosti (osebnostno), celovitost v odnosu do drugih, celovitost z življenjem in naravo.

Turkizne organizacije

Preskok na nov nivo, ki ga predstavlja evolucijska turkizna paradigma Laloux (2014, 50), v odnosu do predhodnih paradigem, prikaže z eksperimentom, kjer so grupirali ljudi glede na prevladujočo paradigmo, po kateri delujejo in jim dali reševati kompleksne naloge. Skupina, ki deluje po evolucijsko-turkizni paradigmi, je rešila več nalog, kot vse ostale skupine skupaj.

Evolucijska turkizna paradigma v organizacijah deluje po novi metafori: **organizacije kot živi sistemi**⁴ oziroma živi organizmi (prav tam, 55–56; Lewis 2008, 23–32) in ne mehanističnih strojev. Oddalji se tudi od metafore družine iz zelenih organizacij in uslužnega vodenja, saj ni nujno, da družina privabi najboljše iz posameznika.

Preboji evolucijskih turkiznih organizacij, ki jih Laloux (2014, 56–60) opaža na osnovi študije 12 organizacij različnih področij, ki so presegale kriterije, da zaposlujejo vsaj 100 ljudi in po turkizni paradigmi delujejo vsaj 5 let:

- **Samo-organizacija** – turkizne organizacije so odkrile, kako celo v velikem obsegu učinkovito delovati, s sistemom temelječim na kolegičnih odnosih, brez potrebe po hierarhiji, ali po iskanju konsenza.
- **Celovitost** – turkizne organizacije so razvile konsistenten nabor praks, ki zaposlene vabijo, da sprejmejo svojo notranjo celovitost in so prisotni pri delu z vsem, kar so (ne le z ozko profesionalno masko).
- **Evolucijski namen** – turkizne organizacije se prepoznava kot organizacije s samostojnim življenjem in poslanstvom. Zaposleni v njih so vabljeni k poslušanju in razumevanju, kam se organizacija želi razviti, kateremu poslanstvu želi služiti, namesto da bi poskušali predvideti in kontrolirati prihodnost.

Vsak od teh prebojev se izraža skozi številne vsakodnevne prakse, ki so jih razvile turkizne organizacije, in jih Laloux (2014, 327–331) pregledno navaja ob bok ključnim tradicionalnim funkcijskim procesom (strategija in vodenje, inoviranje, marketing, prodaja), upravljanje s človeškimi viri (zaposlovanje, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje) in vsakodnevnimi aktivnostmi (sestanki, odločanje, tok informacij).

Od praks turkiznih organizacij, ki jih navaja, lahko ocenimo, da je projekt KUL vnesel predvsem dvoje:

- zavedanje o pomenu povezovalne komunikacije, odnosov in organizacijske kulture, izvajanje usposabljanj na tem področju in

⁴ Več o predpostavkah organizacij kot živih sistemov navaja Lewis (2008, 23 – 32) in v poglavju »Pristopi k spreminjanju organizacij«

- širše skupinske reflektivne prakse (posvetovalni obiski, delavnice s koordinatorji KUL, uporaba močnih vprašanj pri razvijanju kakovosti).

Nadaljevanje izvajanj usposabljanj za povezovalno komunikacijo izboljšuje možnosti za reševanje konfliktov, ne prinaša pa sistemskih rešitev, sploh zaradi velikosti in raznolikosti UL.

Uvajanje ostalih turkiznih praks, ki jih navaja, bi zahtevalo celovito strategijo spremembe in tudi globlje spremembe strukture ter procesov določanja, ponekod pa turkizne prakse trčijo ob zakonodajo (npr. odsotnost fleksibilnost pri samo-določanju plač s kalibracijo povratnih informacij kolegov).

3.2 Organizacijska kultura

V literaturi je mnogo različnih opredelitev organizacijske kulture, kar kaže na kompleksnost pojma in nakazuje na različne koncepte, ki so prisotni tudi v pojmu kulture kakovosti v visokem šolstvu, kar bomo naslovili kasneje.

Zaradi pomena organizacijske kulture za konkurenčnost in uspeh organizacij jo nekateri avtorji obravnavajo kot pomembnejšo od zunanjih pogojev, v katerih deluje organizacija (Cameron in Quinn; Porter v Dauber in drugi 2012, 1). Cameron in Quinn (2011, 3–4) izpostavljata, da je izjemen in trajen uspeh nekaterih podjetij v ZDA bolj povezan z njihovimi vrednotami, kot z razmerami na trgu. Navajata podjetja, ki so kljub zelo težki situaciji v panogi zelo uspešna. Med primeri takšne organizacije med drugim navajata Southwest Airlines, ki jo Laloux (2014, 3–4) navaja kot primer pluralistične zelene organizacije, z močnimi skupnimi vrednotami.

Ko raziskujemo organizacijsko kulturo, se lahko osredotočamo na tri različne vidike kulture (Driskill in Brenton 2011, 30–31):

1. Kultura kot skupno razmišljanje, mišljenje, kognicija (kako zaposleni razmišljajo in kakšne vzorce logike si delijo).
2. Kultura kot sistem skupih simbolov (verbalnih, neverbalnih in drugih, npr. pri reševanju konfliktov, vzpostavljanju prijateljstev).
3. Kultura kot izraz nezavednih procesov (kako simboli zrcalijo nezavedna prepričanja in predpostavke zaposlenih, kateri ključni arhetipi dominantno vplivajo na zaposlene).

Enega najbolj uporabljanih in celovitih modelov organizacijske kulture je razvil Schein (1985 v Dauber in drugi 2012, 4).

Organizacijska kultura sicer kot sistem skupnih predpostavk, vrednot in prepričanj, določa kako se ljudje obnašajo v organizacijah. Te skupne vrednote imajo močan vpliv na posameznike v organizaciji in zapovedujejo način oblačenja, obnašanje in opravljanje dela. Vsaka organizacija razvije in vzdržuje edinstveno kulturo, ki usmerja in omejuje obnašanje posameznikov v organizaciji. Razlikuje sedem značilnosti, od katerih je prva najpomembnejša. Vsaka organizacija ima za vsako od teh lastnosti svoje vrednote, ki skupaj tvorijo edinstveno kulturo organizacije. Vsaka od teh lastnosti kulture vpliva na obnašanje zaposlenih. (Schein 2010, 14):

1. Inovativnost oz. odnos do tveganj (koliko organizacija spodbuja tveganja in inovativnost pri delovanju, izboljšave).
2. Pozornost na podrobnosti, natančnost (koliko naj bodo zaposleni natančni pri svojem delu).
3. Poudarek na rezultatih oz. storilnosti (koliko je pomemben rezultat, ne glede na pot do njega).
4. Poudarek na ljudeh oz. pravičnosti (koliko je pomembno, kako odločitve organizacije vplivajo na zaposlene, spoštovanje zaposlenih).
5. Timsko delo oz. sodelovanje (koliko organizirajo svoje delovanje okoli timov in ne posameznikov)
6. Agresivnost oz. tekmovalnost (ali se od članov skupine pričakuje, da so nepopustljivi in premagajo konkurenco za vsako ceno, ali naj bodo sproščeni).
7. Stabilnost oz. pomen pravil (če je stabilnost pomembna, so organizaciji pomembna pravila, predvidljivost (ponavadi birokratska, s stabilnimi rezultati in se dobro obnese v nespremenljivih pogojih))

Organizacijsko kulturo vidi kot nekaj strukturalno stabilnega, razvije se skupaj z identiteto skupine in ji daje predvidljivost ter pomen – zato je skupina ne opusti zlahka. Je najgloblji, običajno nezavedni del neke skupine. Organizacijsko kulturo so različni avtorji opazovali skozi različna obnašanja in koncepte (vzorci obnašanja, rituali, skupinska pravila, sprejete vrednote, uradna filozofija, pravila igre, klima, zakoreninjene veščine, običajni načini razmišljanja, miselni oziroma jezikovni modeli, skupno razumevanje, ključne metafore in povezovalni simboli ter formalni rituali in praznovanja), kar je prispevalo k razumevanju organizacijske kulture. Vse, kar lahko opazujemo, so manifestacije kulture, in ne kultura

sama. Ko se kultura razvije, zavzame celotno delovanje skupine. Pojavijo se vzorci, zgodi se integracija elementov (rituali, klima, vrednote in obnašanja) v večjo paradigmo, v *gestalt* ki povezuje te elemente na globljem nivoju, s čimer si skupina ustvarja red in smisel iz kaosa, da zmanjša stres in tesnobo. (Schein 2010, 14–17)

Zato na kulturo gleda kot na razvijajočo se in rezultat socialnega učenja in predlaga bolj abstraktno gledanje na kulturo. Kulturo skupine definira kot »nezavedni vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila ob reševanju problemov prilagajanja zunanjemu okolju in notranji integraciji. Te predpostavke so dovolj dobro delovale, da jih je skupina vzela za samoumevne in jih predaja novim članom kot pravilen način dojemanja, mišljenja in čutenja teh problemov.« (prav tam, 18).

Vsaka skupina, ki gre skozi neko zgodovino in socialno učenje, bo razvila nek nivo kulture. Vendar če neka skupina ne gre skozi socialno učenje, ki bi prispevalo k razvoju kulture, kultura ni razvita v smislu Scheinove definicije – ni prisotnih skupnih nezavednih temeljnih predpostavk (npr. to se lahko pojavi ob preveliki fluktuaciji zaposlenih ali vodstva, spremembi poslanstva ali glavne dejavnosti, pri obstoju subkultur ali fragmentarne kulture). Kultura je zelo povezana z vodenjem, saj jo vodstvo začne z ustvarjanjem organizacije, nastala kultura pa potem vpliva na kriterije za vodje in tako vpliva na izbiro vodij. Celo velike organizacije imajo lahko skupno kulturo, če gredo skozi dovolj skupnega učenja, skupno zgodovino. Če postanejo kakšni elementi kulture nefunkcionalni, je na vodstvu, da se skupini pomaga prilagoditi novim razmeram, zato je še toliko bolj pomembno, da vodstvo razume organizacijsko kulturo (Schein 2010, 14–22).

Schein razlikuje med elementi kulture, ki jih lahko opazujemo in kulturo samo. Navaja tri nivoje kulture. Vidni nivo so artefakti (opazne strukture in procesi, opazno obnašanje, ki ga je sicer težko interpretirati, tudi organizacijska klima). Sprejeta prepričanja in vrednote vključujejo ideje, cilje, vrednote, želje ter ideologije in racionalizacije. Temeljne nezavedne predpostavke so prepričanja in vrednote, ki določajo obnašanje, mišljenje in čutenje (prav tam, 24).

O.K. Consulting, ki je med projektom KUL za UL izvajal interaktivne in reflektivne delavnice na temo **organizacijske kulture**, pri svojem delu razlikuje med bolj tradicionalno in bolj moderno organizacijsko kulturo. Pri mapiranju organizacijskih kultur uporablja 13 dimenzij (O.K. Consulting 2013, 2–5) z naslednjimi nasprotji (opis dimenzij v Prilogi A): (1) individualizem – timsko delo, (2) usmerjenost na procese – ljudi, (3) reaktivnost –

proaktivnost, (4) pomen trudu – rezultatom, (5) statičnost – dinamičnost, (6) hierarhičnost – sploščenost, (7) usmerjenost nase – na stranke, (8) vodstveni nadzor – delitev moči, (9) skrivanje znanja – delitev znanja, (10) zaščita delovnega mesta – partnerski odnosi, (11) izogibanje tveganja – upravljanje s tveganjem, (12) vertikalna komunikacija – komunikacija med sodelavci, (13) kratkoročnost – dolgoročnost.

O. K. Consulting (2013, 6) izpostavlja, da ima organizacijska kultura velik vpliv na (finančno) uspešnost podjetij. Raziskave v zadnjih desetih letih kažejo, da se organizacije z značilnostmi moderne organizacijske kulture hitreje in uspešneje prilagajajo globalnemu tržišču, zato takšno kulturo poimenujejo tudi **adaptivna organizacijska kultura**.

Kulturo z večimi značilnostmi tradicionalne organizacijske kulture poimenujejo **neadaptivna organizacijska kultura** in navajajo (prav tam, 6) štiri tipe takšnih, najmanj fleksibilnih neadaptivnih kultur:

- **Perfekcionistična organizacijska kultura** – vse naloge morajo biti opravljene brez napak, veliko časa gre za urejanje nepomembnih podrobnosti. Tveganje in eksperimentiranje ni zaželeno.
- **Kultura izogibanja konfliktom** – pomembno je ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov, ljudje se izogibajo zapletanju v konflikte. Ljudje so stalno pazljivi, »da se ne bi komu zamerili«, zato ni direktne komunikacije, kritike, povratnih informacij ipd.; kar pomeni, da tudi možnosti za izboljšavo ni veliko.
- **Kultura interne tekmovalnosti** – zaposleni so usmerjeni v tekmovanje s svojimi sodelavci oziroma v tekmovanje med oddelki, usmerjeni so v to, da so sami boljši od sodelavcev. Organizacija tako izgublja veliko energije, ker tekmuje sama s sabo in ne z zunanjo konkurenco.
- **Kultura ohranjanja neuspešnih zaposlenih** – vodje se ukvarjajo z neuspešnimi zaposlenimi in jih poskušajo pripraviti, da izpolnijo minimalne delovne zahteve. Manj se ukvarjajo z zelo uspešnimi, kar povzroči nezadovoljstva in privede do odhajanja najuspešnejših. Organizacija tako izgublja potencial, ki pomeni napredek.

Samooocena, ki je bila izvedena med udeleženci serije delavnic o organizacijski kulturi na UL (2013–2015), glede na teh 13 dimenzij organizacijske kulture, ki so bile na delavnici obravnavane, kaže da je na UL večinoma prisotna tradicionalna organizacijska kultura. Elementi moderne organizacijske kulture se pojavljajo v posameznih oddelkih, službah, raziskovalnih skupinah, a udeleženci so ugotavljali, da je elementov tradicionalne kulture vse

več, višja ko je hierarhija (npr. kdo lahko govori na sestanku, predlaga, postavi vprašanje, kakšen je odnos do napak, tveganja, ipd.). Pri svojem delu sicer O.K. Consulting opaža, da se organizacijska kultura v podjetjih in organizacijah občutno spreminja, in sicer gre čedalje bolj iz tradicionalne v moderno organizacijsko kulturo.

Kljub temu, da so ideje moderne organizacijske kulture in učeče se organizacije prisotne med posamezniki na UL in se velikokrat izražajo potrebe po drugačnih pristopih, je v večini procesov in pri odločanju mogoče zaznati predvsem tradicionalno kulturo.

Pomen **skupne izkušnje socialnega učenja** za razvijanje skupne organizacijske kulture lahko na UL v kontekstu kakovosti prepoznamo v dveh primerih, ki nakazujeta razvoj v tej smeri. Na UL težko govorimo o skupni organizacijski kulturi, identiteta zaposlenih, pridnost se veže predvsem na članico ali celo na oddelek, katedro.

Prva izkušnja, v povezavi z razvijanjem kakovosti na UL, v smislu skupne izkušnje učenja, je bila leto in pol trajajoča priprava na podaljšanje institucionalne akreditacije UL, ki je potekala v letih 2011 in 2012. Zaradi uspešnega skupnega procesa priprave in uporabe priložnosti za učno izkušnjo, za ozaveščanje o pomenu upravljanja kakovosti, za prepoznavanje mehanizmov kakovosti, je bil rezultat večja povezanost univerze, na kar kažejo pobude za nadaljevanje podobnih skupnih aktivnosti (npr. obiskov po članicah, ki smo jih skozi projekt KUL razvili v posvetovalne obiske). Poudarek procesa je bil na čim manjšem administrativnem bremenu in čim boljšem vsebinskem sodelovanju, zato je izkušnja kljub precejšnji dodatni delovni obremenitvi prinesla pozitivne odzive. Članice so v svojih poročilih o kakovosti navajale tako boljše sodelovanje z univerzitetnimi službami kot vzpostavitev novega nivoja sodelovanja znotraj članice (med zaposlenimi in s študenti). (UL 2013a, 82–83). Navedeno nakazuje na premik v smeri skupne kulture.

Drug primer, ki ga lahko prepoznamo kot skupno izkušnjo socialnega učenja v smislu skupnega razvijanja kakovosti, je sodelovanje vseh članic in intenziven angažma rektorata UL pri izvajanju projekta KUL. Zaradi načina sodelovanja, prilagojenosti potrebam sodelujočih in uporabe sodelovalnih pristopov, je projekt prinesel večjo povezanost univerze. UL pri razvijanju kakovosti (v okviru KUL in po njem) na ta način načrtno vzpostavlja prostore sodelovanja, ozaveščanja in kreativnega ustvarjanja v smeri izboljšav. Na uspeh kaže tudi nadaljevanje nekaterih vzpostavljenih aktivnosti po izteku projektih sredstev (izvajanje posvetovalnih obiskov, program usposabljanj za kulturo kakovosti, nadaljnje delovanje koordinatorjev KUL). V poročilih več članic izraža zadovoljstvo zaradi nadaljevanja

aktivnosti, ki so se razvile v okviru projekta KUL, tudi po njem. Izražanje teh mnenj kaže na spremembo dojemanja kakovosti (ne več toliko dodatno breme, temveč kot priložnost). (Letno poročilo Univerze v Ljubljani 2015 2016, 36–37)

Spreminjanje organizacijske kulture je, zaradi njene kompleksnosti, stabilnosti ter nezavednih elementov velik izziv in dolgotrajen proces. Npr. Collins (2015, 152) v univerzitetnem kontekstu ugotavlja, da medtem ko je postopek akreditacije Univerze Yasar (zunanje zagotavljanje kakovosti) sicer prinesel nekatere izboljšave, ni mogoče zaključiti, da je akreditacija vplivala na spremembo organizacijske kulture.

Dve izkušnji, ob katerih je UL z vidika kakovosti opazila premike v smeri razvijanja skupne organizacijske kulture, in učinke na razvijanje kulture kakovosti na različnih nivojih (članice, posamezne enote) kažejo na potencial ustvarjanja skupnih učnih izkušenj, z namenom ustvarjanja skupne organizacijske kulture UL, za kar so zelo uporabni pristopi, kot je potrjevalno odkrivanje (AI). UL se je s projektom KUL in po njem, pri razvijanju kakovosti odločila načrtno vzpostavljati prostore sodelovanja, ozaveščanja in kreativnega ustvarjanja v smeri izboljšav, s pomočjo pristopov za opolnomočenje, ki po Gallupu (2013, 42–43) močno izboljšujejo odnose v organizacijah, zavzetost zaposlenih in tudi njihov uspeh.

3.3 Pristopi k spreminjanju organizacij

Razvoj kakovosti je povezan s spreminjanjem organizacij in pri tem lahko razlikujemo med dvema skupinama pristopov, kar bo tudi osvetlilo razloge za srečevanje z odklonilnim odnosom do kakovosti. Običajni so starejši, mehanistični pristopi k spreminjanju organizacij. Ti izhajajo iz predpostavke, da je organizacija velik mehanizem, stroj z nekaj človeškimi komponentami. Novejši pristopi k spreminjanju organizacij temeljijo na pogovoru in obravnavajo organizacijo kot živ sistem. Vsaka od teh perspektiv je povezana z drugačnimi prepričanji o zaposlenih, o vlogi managementa in načinih za spreminjanje organizacij (Lewis in drugi, 2008, 6–7).

Mehanistični pogled na organizacijo obravnava zaposlene kot zobčke mehanizma, katerega delovanje kontrolira management. Ugotavlja, da različni načini samorganiziranja skozi zgodovino niso zadostno odgovorili na organizacijske izzive industrijske revolucije. Velike korporacije so se pojavile kot odgovor na te izzive, hkrati pa povzročile pojav vprašanj o naravi velikih organizacij in pojav potrebe po navodilih, smernicah. Frederick Taylor (v

Lewis in drugi 2008, 10) je imel veliko vlogo pri mehanističnem dojemanju organizacije. Negov vpliv je še vedno viden v mnogih aspektih organizacijskega življenja.

Da si bolje predstavljamo edinstvenost in možnosti, ki jih prinaša dojemanje organizacij kot živih sistemov, Lewis in drugi (2008) najprej predstavijo mehanistični pogled. Colins (1998) povzema Taylorjeve predpostavke (v Lewis in drugi 2008, 11):

- *Obstaja en znanstveno preverljiv najboljši način organiziranja dela,*
- *Izbira zaposlenih lahko poteka na znanstven način,*
- *Delavci in management imajo skupen interes, zaradi enotne narave organizacije,*
- *Organizacije so racionalne,*
- *Ljudje so racionalni in delujejo ekonomično,*
- *Obstajajo znanstveni administrativni zakoni, ki ne vključujejo človeških vrednot in čustev,*
- *Ti zakoni so univerzalni, mogoče jih je uporabiti na vseh in katerikoli organizaciji,*
- *Organizacije je treba oblikovati znanstveno.*

Taylorjeva obsežna in »znanstvena« teorija je dala legitimnost zmanjševanju moči kvalificiranih delavcev in povečevanju moči managerskemu razredu. Managerjem je dala zgodbo o pravičnosti, ki je podprla njihovo pravico, da vodijo posle na najbolj na najbolj produktiven in dobičkonosen način, ne glede na mnenja zaposlenih (prav tam, 11).

Metafora mehanistične organizacije je izredno trpežna in izjemno močno vpliva na naše dojemanje organizacij in obnašanja znotraj njih, večina managerjev in zaposlenih izraža te ideje v vsakodnevnih interakcijah, če se tega zavedajo, ali ne (Lewis in drugi 2008, 12).

Ta prepričanja je pomembno prepoznati, ker delujejo kot zelo vplivni, a pogosto neizraženi izgovori za uvajanje sprememb, kar lahko opazimo tudi pri upravljanju kakovosti na UL.

Taylorjevo zapuščino je mogoče še danes prepoznati po (prav tam, 13):

- *Povečevanju učinkovitosti (angl. efficiency) kot absolutne organizacijske vrednote, pogosto na škodo uspešnosti (angl. effectiveness),*
- *Znanosti oblikovanja delovnega mesta, s poudarkom na poenostavljanju in specializaciji,*
- *Pomenu poslovnih in organizacijskih ved,*
- *Procesu poslovnega načrtovanja in strategije ter dejavnosti v ta namen,*
- *Organizacijskih strukturah za poveljevanje in kontrolo,*
- *Merjenju in vrednotenju dela ter enakovrednosti delovnih mest,*

- *Poudarjanju enega najboljšega načina organiziranja,*
- *Enotnem pogledu na organizacije, hkrati s konceptom odpora do sprememb,*
- *Razumevanju organizacij kot racionalnih strojev, mehanizmov,*
- *Managementu kot kontroli,*
- *Zastavljanju ciljev in standardizaciji,*
- *Poudarku na storilnosti,*
- *Dojemanju vodstva kot glave in organizacije kot telesa, z vsem, kar ta primerjava vsebuje,*
- *Predpostavki predvidljive in kontrolirane spremembe,*
- *Predpostavka kaskadnega izvajanja namena (od vodstva navzdol).*

Lewis (2008) tako izpostavlja nekaj prepričanj, njihovo povezavo z mehanističnim dojemanjem organizacij in vpliv na organizacijsko obnašanje ter njihovo spreminjanje. Večino jih lahko prepoznamo tudi, ko se ukvarjamo z izboljševanjem kakovosti.

To so naslednja prepričanja, vsakega od njih bomo še obrazložili (Lewis 2008, 12–21):

- *Reševanje problemov je močno orodje pri doseganju sprememb.*
- *Identificiranje problemov je močno orodje pri doseganju sprememb.*
- *Navodila so močno orodje za doseganje sprememb.*
- *Čustva so problematična.*
- *Kritiziranje in vzbujanje strahu motivira v spremembo.*
- *Obstaja ločnica med glavo in telesom organizacije.*
- *Ločevanje elementov prinese večjo jasnost in sposobnost učinkovitega delovanja.*
- *Obstaja »pravi odgovor« pri načrtovanju.*

1. Vera v **reševanje problemov** kot močno orodje, ki **spreminja organizacijo**. (Lewis in drugi, 12–14)

Ko predpostavljamo, da imamo logičen problem, predpostavljamo, da bomo prišli do prave (in tudi najboljše) rešitve našega problema, če le pridobimo ali ustvarimo dovolj podatkov, ki jih analiziramo po ustreznih kriterijih. Lahko verjamemo, da je rešitev najboljša, saj smo jo pridobili racionalno, brez vpletanja onesnažujočih dejavnikov, kot so čustva, prepričanja, vrednote ali pristranskosti. Ta osnovni proces analiziranja podatkov deluje na mnogih problemih, v uporabi je ves čas. Primeren je, ko **vnaprej poznamo želeno končno stanje** in ko imamo **na voljo sposobnost in motivacijo** za njegovo doseganje. V tem primeru naredimo

projektni načrt in ga implementiramo (oz. serijo projektnih načrtov v primeru velike organizacije). To uspešno deluje v smeri sprememb, ko dobro poznamo željeno ciljno stanje, imamo sposobnost za doseganje zastavljenega, zaposleni pa motivacijo, da to izvedejo. Vendar pogosto pri spreminjanju organizacij ti pogoji niso izpolnjeni, kar zahteva drugačen pristop.

Težave se pojavijo, ko organizacije **napačno kategorizirajo** in ne prepoznajo, da imajo pred seboj kvalitativno drugačen izziv. Pristop reševanja logičnih problemov je tako prodoren, da se običajno pojavlja težnja obravnavanja vseh organizacijskih izzivov kot logičnih problemov. Tudi ko uresničevanje projektnega načrta ne uspe, se tega ne interpretira kot napačen pristop, temveč kot dokaz za pomanjkanje doslednosti pri uvajanju izbranega procesa. Zato se predpostavi, da je za rešitev problema potrebno uvesti le več istega. Tako se organizacije ujamejo v začaran krog večnega načrtovanja, vztrajnega zaostrovanja preverjanja upoštevanja načrtovanega in vedno večjih zahtev do vpletenih, za še več podatkov. Organizacije so vztrajne v uporabi metod reševanja logičnih problemov, kljub pomanjkanju kakršnih koli dokazov o njihovi uspešnosti, ker je to njihovo običajno stanje in ker imajo malo zavedanja o alternativah. Vendar, ne glede na strokovnost ali odločnost uvajanja procesa spremembe, v primeru napačne kategorizacije problema, proces ne more prinesiti želene rešitve. Ko smo v mehanističnem dojemanju organizacije, zlahka vsako vprašanje obravnavamo kot problem in vsak problem kot logičen problem. Težko je videti ljudi kot celovita človeška bitja, v svetu kjer logika malo in le delno določa njihovo ravnanje. Iz mehanistične paradigme je prav tako težko prepoznati, da je sprememba že vgrajena v vzorce človeške komunikacije in odnosov.

To prepričanje lahko povežemo z upravljanjem kakovosti v (visokošolskih) organizacijah, kjer se kot eno od izhodišč jemlje nujnost stalnega izboljševanja in iskanja prave rešitve. Podobno pred predpostavko prave rešitve v upravljanju (visokošolskih) institucij opozarja Zgaga (2007, 47–48). Z naraščanjem pomena upravljanja visokošolskih institucij opaža porast visoko specializiranih strokovnjakov, ki npr. državam jugovzhodne Evrope ponujajo, da se rešitev enostavno skriva v odkrivanju, definiranju in uvedbi »najboljšega modela upravljanja«, vendar večinoma brez prilagajanja kulturi in zgodovini institucije.

2. Vera v **moč identificiranja problemov** za doseganje sprememb (Lewis in drugi 2008, 15–16).

Organizacije zato pogosto namenjajo ogromno sredstev, da bi odgovorile na vprašanje »v čem je težava/problem?«. Pobudniki sprememb pogosto angažirajo pomoč od zunaj, odvijajo se

sestanki, kjer se poskuša odgovoriti na vprašanja: »v čem je zares problem, v čem je ključni problem, v čem je skriti/temeljni problem«. Nagrada za tak način delovanja je, da čim vprašanje identificiramo kot problem, lahko začnemo z reševanjem problema. S takšnim načinom delovanja lahko organizacije vse spremenijo v probleme. Tudi ko se nekaj začne kot priložnost, izziv ali nenaden dogodek, ga skozi to nezavedno perspektivo spremenimo v problem: npr. »kako bomo iztržili največ iz te priložnosti, je naš problem«. Vendar, če narobe identificiramo problem, bo tudi rešitev napačna, zato je pomembno pravilno identificirati problem.

Mehanistična paradigma organizacij, s proizvodnjo problemov za reševanje, organizacijam otežuje sprejemanje spremembe kot pozitivne aktivnosti, v katero se vključimo, ko nimamo težav. Stroje, npr. avto, ki deluje dobro, vzdržujemo, drugače pa ga pustimo pri miru. Le ko opozori, da je nekaj narobe, odreagiramo. Veliko managerjev in vodij tako gleda na organizacije. Narava spremembe same po sebi se dojema kot motnja v siceršnjem tekočem delovanju organizacij. To povzroči, da mora tisti, ki želi vpeljati kakšno inovativno spremembo, **najprej ustvariti zavedanje težave**. Šele ko se organizacija zaveda problema, se lahko zanima za predlagano rešitev.

Pri upravljanju kakovosti gre podobno, pogosto ogromno energije v ozaveščanje, da nekaj ne funkcionira dobro in da je mogoče tudi drugače.

Cooperrider (2005, 20) izpostavlja globlji učinek takšnega razmišljanja, saj povzroča videnje organizacij kot problemov, kot inherentno problematičnih: **»Ne da imajo organizacije probleme, one same so problem.«**. Ena od fraz, ki v organizaciji najbolj pritegne pozornost, je tako »Imamo problem!«, kar pogosto pritegne v igro identifikacije problema.

3. Vera v moč navodil za doseganje sprememb (Lewis in drugi 2008, 16)

Kljub temu, da imamo vsakodnevne dokaze, da dajanje navodil skoraj nikoli ne deluje, organizacije ne odnehajo s tem prepričanjem. Navodila dobro delujejo v redkih primerih, npr. ko nas nekdo prosi za nasvet (pa še takrat ga ne upošteva vedno), ali ko je nekdo zaradi okoliščin primoran ravnati v skladu z navodili. Na srečo pobudnikov sprememb v organizacijah je ta pogoj pogosto prisoten. Delovno okolje je pogosto polno prisil, in če kdo ne upošteva navodila, sledi neprijetna kazen. Od zaposlenih se pričakuje, da izpolnijo zahtevo organizacije ne glede na morebitne občutke glede zadeve. Če zaposleni naročenega ne namerava izpolniti, lahko pričakuje različne prisilne ukrepe, kot npr. neformalno zmerjanje ali formalne disciplinske postopke. Vendar, ko ljudje delajo nekaj, ker so v to prisiljeni in ne ker

želijo, se sčasoma pokažejo neželene posledice prisilnih delovnih okolij, kot so nizka morala, izogibanje delu in odsotnost z delovnega mesta.

4. Prepričanje, da so **čustva problematična** (prav tam, 17)

Mehanistična organizacija nima prostora za čustva. Učinkoviti delavci naj bi delovali, kot da nimajo življenja izven organizacije in kot da nimajo čustvenih reakcij na življenje. Ko se pri organizacijski spremembi pojavi močna negativna čustvena reakcija, se jo običajno označi kot odpor, pomanjkanje razumevanja ali težavo v komunikaciji, in obravnava kot problem, ki ga je treba rešiti. Le redko se takšno reakcijo obravnava kot legitimno reakcijo na neprijetno novico ali kot uporabno informacijo na nek spregledan vidik spremembe. Lewis (2008, 17) tako ugotavlja, da »Tako kot pacienti ovirajo gladko delovanje bolnišnic, ter glasni in nepozorni učenci motijo šole, tako so lahko ljudje, ko se začnejo obnašati kot ljudje, trn v peti gladko tekočega organizacijskega stroja.«

Pri upravljanju kakovosti se običajno srečujemo z odporom do sprememb. Večinoma se ga obravnava kot »oviro, ki jo je treba premagati«.

5. Vera v **motivirajočo moč kritiziranja in strahu** za spremembo (Lewis in drugi 2008, 17–18)

Organizacije se pri spreminjanju ne zanašajo le na navodila. Veliko energije posvečajo spornemu vprašanju motivacije, ki je povezano z upravljanjem uspešnosti. Managerji za izboljšanje uspešnosti zaposlenih pogosto uporabljajo kritiziranje, ponavadi v obliki povratnih informacij. Ena od predpostavk za uspešnost pristopa je prepričanje, da bo osvetlitev logičnega argumenta za spremembo že dovolj zanj. Če izpostavimo, zakaj je nekaj narobe in potrebo po spremembi, bo zaposleni to razumel in začel delovati drugače. Tako ni razlogov, da bi prišla čustva v igro, a vendar je pogosto, da ljudje izkušajo močne negativne reakcije, ko dobivajo povratne informacije nadrejenih, npr. počutijo se prestrašeno, prizadeto, kritizirano in napadeno. Prav ta čustva dejansko delujejo kot motivator za spremembo, saj zaposleni delujejo drugače, ker se želijo izogniti ponovitvi neprijetne izkušnje. Podajanje »povratnih informacij« bi bilo brez teh čustvenih komponent veliko manj učinkovito pri doseganju vedenjskih sprememb. Vendar organizacije dojemajo čustvene reakcije kot problem (čustva nimajo prostora v mehanistični organizaciji). Zato se veliko ukvarjajo z vprašanjem konstruktivnega podajanja povratnih informacij, da bi dosegli spremembo vedenja brez

čustvene reakcije. Tako Lewis (2008, 18) ugotavlja, da »želja po doseganju vedenjske spremembe brez čustvene reakcije zaplete organizacijo v nezavedni paradoks, saj se zanaša na učinek čustev za motivacijo za spremembo vedenja, hkrati pa deluje v smeri zagotavljanja odsotnosti čustvene reakcije«. Posledice pogostega uporabe kritiziranja so lahko resne in dolgoročne. Nevarno je predvsem, da izgine volja za inoviranje, prostovoljstvo in tveganje. Hkrati se več energije vloži v samoohranitev in izogibanje obtoževanju.

Ravno dejavnik, kako se obravnava »napako«, je en od ključnih elementov, po katerem se razlikujejo tradicionalna hierarhična organizacijska kultura od moderne (O.K. Consulting 2013). Prav tako Greenberg (2014, 8) poudarja, da je za kulturo kakovosti pomembno, da se namesto iskanja in kaznovanja krivca išče sistemske razloge za pojav težave.

6. Vera v obstoj **ločnice med glavo in telesom** organizacije (Lewis in drugi 2008, 18–19)

Stroji potrebujejo kontrolne mehanizme in prav tako mehanistične organizacije. V Taylorjevem modelu različne in komplementarne vloge managerjev in delavcev odražajo to ločnico: managerji odločajo in delavci izvajajo. To videnje odraža Descartesovo filozofijo dualističnega odnosa med fizičnim telesom in božansko dušo. Descartes je v 17. stoletju uvedel videnje, ki je zelo vplivalo na zahodno miselnost, in sicer da je telo v bistvu stroj, ki mu poveljuje um. Telo naj se ne bi moglo premikati samostojno, brez misli. Um je tako sedež vsega racionalnega in logičnega, medtem ko je prava vloga telesa, da uboga kot stroj. Strasti telesa so tako le trenutna motnja za um. Ta dualizem še vedno vpliva na odnose na delovnem mestu, z ločnico med tistimi, ki se vidijo kot um organizacije, poklicani da vodijo in poveljujejo telesu in tistimi, ki naj ne počnejo ne več ne manj kot ubogajo. Organizacijske spremembe pogosto ne postavijo tega prepričanja pod vprašaj, vodstvo razmišlja in zastavi spremembe, zaposleni pa naj jih izvedejo. To prepričanje se odraža tudi v dojemanju razmišljanja in delovanja kot dveh ločenih, izključujočih aktivnosti, ki si sekvenčno sledita. Tako vodstvo najprej razmišlja in zastavi načrt, ki ga zaposleni nato izvedejo.

Pri upravljanju kakovosti lahko to prepričanje prepoznamo, ko so le izbrane ozke skupine pripuščene k oblikovanju institucionalnih strategij–ko se te oblikujejo za zaprtimi vrati v tajnosti. Širšemu krogu se predstavi le končne verzije.

7. Prepričanje, da **ločevanje elementov** prinese **večjo jasnost** in **sposobnost učinkovitega delovanja** (Lewis in drugi 2008, 19–20)

Organizacije rade zmanjšajo kompleksne pojave v obvladljive elemente, npr. kompleksen projekt spreminjanja razdrobijo v sekvenco obvladljivih aktivnosti, kar je čisto razumljivo. To vnese nekaj reda v sicer kaotičen svet, zmanjša kompleksnost in omogoča, da se ukvarjajo naenkrat le z eno aktivnostjo. Ta pristop nosi s sabo nevarnost percepcije, da se naenkrat dogaja le ena stvar, tista s katero se ukvarjamo. Ko imamo pozornost le na aktivnosti, s katero se ukvarjamo, lahko zgrešimo, kaj se dogaja hkrati. Npr. zbiranje podatkov o določeni zadevi vpliva na zadevo samo. Tako v želji po obvladljivosti poskušamo kompleksnost procesa spremembe razdrobiti in prilagoditi kapaciteti, ki je dodeljena uvajanju spremembe, medtem ko bi bilo v kompleksnih primerih bolje zbrati dovolj veliko kapaciteto, ki lahko zaobjame kompleksnost naloge.

8. Prepričanje v obstoj »**pravega odgovora**« pri načrtovanju (Lewis in drugi 2008, 20–21).

Mehanistični pogled na organizacije nosi s sabo prepričanje, da obstaja »pravi odgovor« in ultimativni načrt, na vprašanje, »kako naj se najbolje organiziramo?«. Zaradi tega, večinoma nezaveščenega prepričanja, vodstvo in managerji pogosto uvajajo en načrt spremembe za drugim, v upanju, da bodo končno našli pravega in se jim s tem vprašanjem ne bo treba več ukvarjati. Celo, ko ugotovimo, da je sprememba postala organizacijska stalnica, lahko nadaljujejo z iskanjem končnega, ultimativnega načrta, kljub temu, da je to nemogoča naloga, ki je po definiciji ni mogoče rešiti.

Lewis (2008, 21) ugotavlja, da so navedena prepričanja, ki izhajajo iz mehanistične paradigme organizacij, povezana z mnogimi paradoksi in zmedami znotraj organizacij. Ta paradigma je le redko priznana, a ima še vedno močan vpliv na delovanje in spreminjanje organizacij.

Drug pristop k spreminjanju organizacij je povezan z videnjem organizacije kot živega sistema.

Organizacija kot živ sistem

Videnje človeka kot racionalnega bitja zanemari številne čustvene, socialne in kreativne sposobnosti. Podobno tudi mehanističen pogled na organizacije zanemari njihove čustvene,

odnosne in kreativne vidike. Pogled na organizacijo kot živ (človeški) sistem upošteva, da ljudje, z medsebojnimi odnosi, tvorijo organizacijo in da brez skupnega dela posameznikov organizacije ne bi bilo. Po Lewis (2008, 15–16) to predpostavlja tri specifične lastnosti organizacij:

- Živost organizacij – so žive in ne inertni stroji,
- Človeškost organizacij – sestavljajo jih ljudje,
- Organizacije kot sistemi – so sistemi, sestavljeni iz povezanih elementov.

Živost organizacije se lahko razume na dva načina:

- Organizacija je sestavljena iz živih organizmov – ljudi;
- Organizacija je skupna kreacija ljudi v njej in sama po sebi živa.

Drugi pomen je tisti, ki je zanimiv za procese sprememb organizacij, saj živost organizacije predpostavlja tako rast kot obnavljanje, pa tudi da organizacija potrebuje sredstva za preživetje. Če jih uspemo identificirati, lahko dosežemo spremembo z negovanjem in razvojem teh življenjskih virov. Živost prav tako predpostavlja, da se organizacije nahajajo v okolju in se nanj odzivajo. To razumevanje nam omogoči, da pričakujemo stalno prilagajanje in spreminjanje organizacije (ter odsotnost končnega stanja) in gledamo na to kot na vir rasti in obnavljanja namesto kot na problem.

Človeškost organizacij: organizacije ustvarjajo ljudje, so človeški fenomen, ki vključuje vse vidike človeškega življenja. Življenje pa pomeni nered, včasih kaos, prevladovanje čustev, nelogičnost, neracionalnost, skrivnostnost in izjemno vsakdanjost. Kjer so ljudje, so tudi zmeda, nerazumevanje, uvidi, skupni cilji, konflikt in harmonija, obnašanje narekuje logika, želje, čustva, domišljija, utrujenost, pravičnost, navade, stiska, dobri nameni in napačne presoje. Tako kot ljudje, so organizacije v bistvu neurejene, ne delujejo po urejenih poteh in tudi ne morejo, zaradi človeške narave. Ta narava organizacij se sicer zdi očitna, a jo zlahka spregledamo pod vplivom mehanističnega videnja ljudi v organizacijah (kot zobčki v mehanizmu ali kontrolni procesi).

Organizacija kot sistem: French in Bell (1999) sta definirala, da sistem sestavljajo deli, ki so medsebojno povezani, soodnosni in soodvisni (v Lewis in drugi 2008, 24). Vse bolj je jasno, da je celoten svet velik sistem. Mehanistična paradigma organizacij povzroča, da ga dojemamo kot sestavljenega iz veliko posameznih delcev: marketing, proizvodnja, prodaja,

načrtovanje, finance... Tako predpostavljamo, da lahko izolirano vplivamo na en delček, npr. da je informatizacija kadrovskega sistema le tehnična zadeva.

Ko gledamo na organizacijo kot na sistem, nas bolj kot posamezni element zanimajo vzorci, saj izražajo odnose med elementi. Pri živem sistemu pa nas zanimajo vzorci prepričanj, komunikacije, delovanja in reagiranja, refleksije in čustev – da bi prepoznali vidike in elemente, ki so vir življenja sistema.

Ko delamo v smeri spreminjanja organizacije, ki jo dojemamo kot živ (človeški) sistem, se osredotočamo na specifične značilnosti organizacijskega življenja. Tako Lewis (2008, 25–31) izpostavlja prepričanja oz. naravnosti, ki nam pomagajo pri podpiranju tako kontinuitete kot spremembe v organizacijskem življenju. To so:

- *Moč potrjevanja za spodbujanje rasti,*
- *Moč odkrivanja, raziskovanja,*
- *Moč pogovora pri spremembah,*
- *Moč domišljije za vpeljevanje sprememb,*
- *Moč pozitivne čustvene energije za doseganje sprememb,*
- *Prepričanje, da je jezik ustvarjalen,*
- *Prepričanje, da imajo zgodbe prostor in moč v organizacijskem življenju.*

Izpostavlja, da imajo **pogovorni procesi moč in so kreativni viri energije, obnove in spreminjanja**. Mehanistično videnje organizacij nas odvrča od človeških virov, kot so domišljija, pripovedovanje zgodb, čustvena kapaciteta in odzivnost na okolje, kar onemogoča njihovo aktiviranje pri spreminjanju. Lewis (2008, 32) poudarja razliko, in sicer da »Dojemanje organizacij kot živih sistemov sprejema vse človeško v organizaciji. Zato ponuja pristno drugačen način za doseganje in razvoj kapacitete organizacije za obnovo in rast oziroma spremembo.«

Gre za drugačno rast oziroma spremembo organizacije, kot je tista zapovedana, tudi s strani kulture kakovosti, kot je stremenje k večnemu izboljševanju za vsako ceno, pogosto bolj na površini kot po vsebini, tekmovanju.

Gre za stabilnost hkrati s spremembo, z rastjo, kljub morebitnim večjim spremembam. Wheatley je s svojim delom v 9. letih 20. stoletja razgrnila paradoks samo-organizirajočih se sistemov, in izpostavila, da je, paradoksalno, stabilnost takšnih sistemov odvisna od pripravljenosti posameznikov v sistemu, da se spreminjajo (Wheatley 1998).

3.4 Kultura kakovosti v visokem šolstvu

Zunanje okolje in tudi zunanje zagotavljanje kakovosti v slovenskem visokem šolstvu sili UL k izpraševanju o ustreznosti pristopov, ki jih uporablja, prav tako zastavljenih ciljev. V sistem kakovosti naj bi UL vključevala vse zaposlene in študente (in tudi zunanje deležnike), ter z zankami kakovosti povezovala vse ravni delovanja, ter tako razvijala kulturo kakovosti. Nacionalna agencija za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (NAKVIS) jo definira kot »pozitiven odnos zaposlenih, študentov in drugih sodelujočih z visokošolskim zavodom do stalnega izboljševanja izvajanja dejavnosti ter vgraditev tega v identiteto in strategijo delovanja visokošolskega zavoda« (Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov 2010, 2).

Kultura kakovosti je težko oprijemljiv koncept, gre za lepilo, ki osmišlja, daje življenje aktivnostim upravljanja kakovosti.

Cole (2000, 274) razume kulturo kakovosti kot podmnožico celotne kulture organizacije. Nanaša se na definicijo, paradigmo, nabor vrednot ali splošni pristop do kakovosti v organizaciji. Je **ožja v fokusu**, kot je celotna organizacijska kultura. V smislu »Kakovosti«⁵ z veliko začetnico (big Q) ali TQM predstavlja naravnost organizacije ali neopazno temeljno strukturo organizacije, ki jo lahko zrcalijo procesi in prakse v organizaciji. Vendar Evropskem visokošolskem prostoru Evropska zveza univerz (EUA) definira **kulturo kakovosti** kot obliko organizacijske kulture, ki je usmerjena v izboljšave (in ne ožja od organizacijske kulture po fokusu):

[...ustrezno organizacijski kulturi, ki namerava nenehno izboljševati kakovost in jo opredeljujeta dve jasni prvini: na eni strani kulturno-psihološka prvina skupnih vrednot, prepričanj, pričakovanj in zavez glede kakovosti ter na drugi strani strukturno-managerska prvina z definiranimi procesi, ki izboljšujejo kakovost in imajo namen usklajevanja prizadevanj posameznikov. Kulturno-psihološka prvina se navezuje na posameznika, strukturno-managerska na organizacijo. Vendar teh dveh aspektov ni za obravnavati posamezno, obe prvini morata biti povezani z dobro komunikacijo, diskusijo in participativnimi procesi na institucionalni ravni. (European University Association 2006, 10).

⁵ Big Q se nanaša na kulturo in splošno delovanje organizacije, »little q« pa na kakovost posameznega produkta, orodja, tehnike, aktivnosti, storitve (Cole 200, 272)

Definicija EUA nakazuje na aspiracije po razvijanju kakovosti, pa tudi na pomanjkanje jasnih konceptov, ko se v visoko šolstvo vnaša trende od drugod. Koncept kulture kakovosti naj bi v upravljanje kakovosti vnesel celovitejši pristop, presešel ozko popisovanje procesov in poročanje ter mehanistično dojetje kakovosti. Zajel naj bi živi del organizacije, ki ga je težko popisati. Vendar iz opisov in definicij kulture kakovosti, predvsem iz zahtev po vključitvi vseh in po stalnem izboljševanju, lahko prepoznamo predpostavke mehanistične organizacije, ki se trudi poiskati »pravo rešitev«. Predpostavlja, da je cilj mogoče doseči, če se le vsi dovolj potrudimo. Če idealna slika upravljanja kakovosti predpostavlja, da vsi delujemo v skladu z dogovorjenimi in zapisanimi pravili, gre kultura kakovosti dlje in predpostavlja, da tudi vsi živimo skupne vrednote in smo vsi predani izboljševanju ves čas.

Definicija kulture kakovosti in napotki za njeno evalvacijo, ki jo pri svojem delu uporablja nemška Evalvacijska agencija Baden-Württemberg (EVALAG), pri evalvaciji avstrijskih univerz, gre izven tipičnih presežnih okvirjev običajnih definicij in zahtev zunanjega zagotavljanja kakovosti. Nakazuje na procesno naravo in kompleksnost naloge. Pri tem uporaba besed ne nakazuje na zahtevo po idealnem delovanju organizacije in po vključitvi prav vseh v kulturo kakovosti, da bi lahko evalvatorji ob izvedbi zunanje evalvacije neke visokošolske institucije ugotovili, da ta ima kulturo kakovosti. EVALAG (2012, 44) takole definira kulturo kakovosti: »Kultura kakovosti univerze vključuje (funkcionalno in sistematično) upravljanje kakovosti in (skupno) razumevanje zaposlenih in vodstva univerze (v bistvu kultura kakovosti pomeni »motor«).«

Pri napotkih evalvatorjem izpostavlja, da je jasna in trajna zaveza vodstva univerze (in vodstev enot) zagotavljanju in razvoju kakovosti ter njihova aktivna vloga, bistvena za delujoče upravljanje kakovosti in njegov nadaljnji razvoj.

Tako je za kulturo kakovosti bistveno (prav tam, 45):

- Skupno razumevanje kakovosti med zaposlenimi in vodstvom,
- Zaveza vodstva kakovosti,
- Dobro ali celo optimalno ravnoesje med formalnimi in neformalnimi sestavinami upravljanja kakovosti,
- Dobra, prepričljiva komunikacija (ta doseže zaposlene in študente) in
- Primeren vodstveni stil univerze in fakultet.

EVALAG (2012, 45) izpostavlja, da je ključna odgovornost na vodstvu, drugih ključnih akterjih in organih, vendar je kakovost struktur, procesov in dosežkov po drugi strani mogoče

doseči le, če se vsaj večina univerze identificira s cilji upravljanja kakovosti. Pri tem torej ne predvideva, da je za prisotnost kulture kakovosti nujno vključevanje prav celotne organizacije oz. tudi vsakega posameznika.

V nadaljevanju svoje evalvatorje opozarja na kompleksnost razvoja kulture kakovosti, na previdnost pri evalviranju kulture kakovosti in nujnost ozaveščanja zbranih vtisov skozi skupinsko diskusijo:

- Za ukoreninjaje celovite kulture kakovosti je pomembna tudi **identifikacija z univerzo (pripadnost)** in **samopodoba šefov kot vodstva**. Teh dveh kompleksnih ciljev ni mogoče doseči direktno, temveč se začnejo pojavljati na temelju drugih realiziranih ciljev, z vključevanjem številnih akterjev.
- Na primernost izbranega pristopa vplivajo **okoliščine**, kot tudi področje univerze, velikost in struktura pa tudi predhodne izkušnje z uvajanjem novosti in sprememb.
- **Odzivni čas**, potreben pri spreminjanju naravnosti, stališč, vedenja, procesov in struktur v neki skupnosti, je treba vedno **spoštovati**.
- Brez obiska organizacije kulture kakovosti ne moremo zanesljivo oceniti, in še takrat je zaradi značilnosti ustne komunikacije ni mogoče dokazati z dejstvi (kot je to mogoče pri drugih merilih pri evalvaciji). Izbiro besed, poudarke, intonacijo itd. ter spremljajočo mimiko in geste zaposlenih na univerzi lahko le opazujemo, ne moremo pa zanesljivo in nedvoumno določiti njihovega pomena.
- Evalvatorji na osnovi opazovanja pridobljene vtise prediskutirajo, da oblikujejo skupna prepričanja na osnovi teh zaznav in skupni vtis. Tako lahko nastane opisna ocena zaznane kulture kakovosti.

V skladu z obsežnim konceptom kulture kakovosti lahko, glede na navodila EVALAG (prav tam, 45–46), tako ocenimo kulturo kakovosti v upravljanju kakovosti univerze:

- *Kot »**zelo dobro razvito**«, če ima komunikacijska kultura in skupno razumevanje tematike kulture zelo visoko prioriteto na univerzi. To lahko zaključimo na osnovi naslednjih opažanj: komunikacija in sodelovanje nista omejena na formalne poti in sestanke, obstaja **vzajemno spoštovanje, ki je neodvisno od hierarhije**. Vodstvo je odprto za zadeve in izzive zaposlenih ter dostopno tudi izven formalnih administrativnih poti univerze; vsj zaposleni izražajo **proaktivno držo**.*
- *Kot »**dobro razvito**«, če ima komunikacijska kultura in skupno razumevanje tematike kulture visoko prioriteto na univerzi. To lahko zaključimo na osnovi naslednjih*

opazanj: komunikacija in sodelovanje nista omejena na formalne poti in sestanke, vodstvo je odprto za zadeve in izzive zaposlenih ter dostopno tudi izven formalnih administrativnih poti univerze.

- *Kot »**zmožno razvoja**« lahko ocenimo, ko je prisotna kultura komunikacije, vendar se ideje in dojemanje kakovosti zelo razlikujejo med posamezniki. Na splošno je čutiti, da vsi zaposleni želijo najboljše, vendar se zaradi trenj izgublja energijo.*
- *Kot »**potrebno razvoja oz. šibko**«, lahko ocenimo, ko obstajajo le iniciative za diskusije o izboljšavah.*

Pristop EVALAG je tako mnogo bolj življenjski od množice ostalih, predvideva tako spoštovanje konteksta, kot tudi odzivnega časa pri spreminjanju kulture; prav tako da je kultura kakovosti lahko prisotna, tudi če se kdo od zaposlenih ne identificira s cilji kakovosti ipd. Iz pristopa EVALAG lahko izluščimo naslednje elemente, preko katerih bi lahko nekatere izbrali za spremljanje spreminjanja kulture kakovosti na UL skozi projekt KUL:

- Vodstvena samopodoba vodstva,
- Identifikacija zaposlenih (in študentov) z univerzo,
- Skupno razumevanje zaposlenih in vodstva glede kakovosti,
- Zaveza vodstva kakovosti,
- Prisotnost formalnih in neformalnih vidikov upravljanja kakovosti ter dobro ravnoesje tega,
- Vzajemno spoštovanje zaposlenih, ne glede na hierarhijo,
- Dobra, prepričljiva komunikacija z zaposlenimi in študenti,
- Primeren vodstveni stil univerze in fakultet, ter odprtost vodstva za iniciative in izzive zaposlenih, tudi izven formalnih poti.

Greenberg (2014, 2–7), ki v visokošolski kontekst vpeljuje farmacevtski, bolj industrijski pristop h kulturi kakovosti, definira kakovost kot zmnožek učinkovitosti, uspešnosti in ustreznosti. Kulturo kakovosti opisuje kot nabor skupnih prepričanj, naravnosti, vrednot, ciljev in praks, ki se manifestirajo v kolektivnem obnašanju in karakterizirajo institucijo oziroma organizacijo. Izpostavlja še, da kulture ni mogoče na hitro pridobiti, potreben je počasen proces rasti.

Navaja naslednje zahteve za kulturo kakovosti (prav tam, 4):

- V kulturi kakovosti zaposleni »živijo« kakovost v vseh svojih ravnanjih. Nobena napaka se ne prenese na drugo osebo.

- Zaposleni strastno dojemajo kakovost kot svojo osebno vrednoto.
- Poleg tega, da zaposleni sledijo določilom in navodilom kakovosti, tudi konsistentno opažajo, da so ostali osredotočeni na kakovost.
- Zaposleni okoli sebe slišijo pogovore o kakovosti in čutijo kakovost.

Navaja razlike med nizko in visoko sposobnostjo kakovosti (prav tam, 8), ki nam lahko pomagajo identificirati, skozi katere dejavnike lahko spremljamo spremembo kulture kakovosti na UL skozi projekt KUL (glej Tabelo 3.1):

Tabela 3.1: Kontinuiteta zmogljivosti za kulturo kakovosti

NIZKA	Kultura kakovosti	VISOKA
Nizka zmogljivost kakovosti		Visoka zmogljivost kakovosti
Moč od zgoraj navzdol/ hierarhičnost.		Skupno razmišljanje in generiranje idej.
Zaposleni so visoko odvisni od odločitev managementa.		Samostojni zaposleni.
Enosmerna komunikacija, od zgoraj navzdol		Odprta komunikacija s povratnimi zankami.
Lojalnost je visoko nagrajena.		Visoka učinkovitost je visoko nagrajena.
Pravice zaposlenih niso cenjene, neenakopravnost se sprejema.		Pravice zaposlenih so pomembne, pravičnost in enakopravnost sta vrednoti vseh.
Uspeh posameznika je bolj pomemben od uspeha tima.		Uspeh skupine je bolj pomemben od uspeha posameznika.
»Gašenje požarov« je priznan standard. Pozornost je na popraviljanju.		Sistemske razmišljanje (»systems thinking«) in izboljševanje sta pravilo. Pozornost je na preprečevanju, preventivi.
»Pravilno« ravnanje ni priznано in je lahko celo kaznovano.		»Pravilno« ravnanje je priznано, kar vzpodbuja, da se nadaljuje.
Malo ali nič usposabljanj oziroma razvoja zaposlenih.		Usposabljanje in razvoj zaposlenih sta formalno vzpostavljena.
Kultura krivljenja, obsojanja; iskanje krivcev.		Kolegi medsebojno vzpostavljajo odgovornost.
Malo ali nič analize vzrokov.		Močna diagnostika vzrokov in razmišljanje.

Vir: Greenberg (2014, 8)

Pri vzvodih za spreminjanje kulture kakovosti Greenberg (2014, 9) razlikuje med vzvodi z nizko, srednjo in visoko zmogljivostjo (glej tabelo 3.2.)

Tabela 3.2: Ključni vzvodi za vzpodbujanje kulture kakovosti

Nizka zmogljivost kakovosti		Visoka zmogljivost kakovosti
Nizko zmogljivi vzvodi	Srednje zmogljivi vzvodi	Visoko zmogljivi vzvodi
Izjemno jasno izražena pričakovanja in komunikacija	Osredotočenost na stalno izboljševanje	Osredotočenost na sistem
»Pravilno« obnašanje managementa	Mehanizmi za sodelovanje	Kakovost je v središču
Formalni sistemi za podajanje povratnih informacij	Osredotočenost na celovitem vrednotenju stroškov kakovosti	Kakovost kot prednost za stranke
Mesečna posvetovanja o kakovosti	Standardizirani procesi	Osredotočenost na preventivo
Kazalniki za identifikacijo in spremljanje	Nagrade za učinkovitost	Integrirana, vgrajena kakovost
Odgovorna oseba za kakovost	Varovanje dobavne verige	Sestajanje z zakonodajalci
Formalno usposabljanje za »dobro proizvodno prakso«	Vizualno prikazovanje kazalnikov	Ključni kazalniki uspešnosti (KPI) in ključni kazalniki poslovanja (KBI)
Fokus na sistemu upravljanja kakovosti	Sistem upravljanja uspešnosti (»performance management«)	Program za vključevanje, sodelovanje zaposlenih
Program etičnega ravnanja	Na ocenjevanju tveganj temelječi pristopi	Učeča se organizacija

Vir: Greenberg (2014, 9)

V središče kulture kakovosti, na katero vpliva tako širši nacionalni kontekst kot struktura organizacije itd., postavlja ljudi, kulturo »človeške zanesljivosti« (»human reliability«) (prav tam, 21), kjer izpostavlja zelo pomemben dejavnik, ki je značilen za kulturo kakovosti, in sicer, da ljudje niso okrivljeni in kaznovani za napako, ki se zgodi, namesto tega se razišče, zakaj se je zgodila, iz systemske perspektive. Namesto kratkotrajnega junaštva se nagrajuje systemsko razmišljanje in sodelovanje na vseh ravneh. Tako se napako uporabi za učenje in izboljševanje sistema, delovanja organizacije.

Za razvijanje kulture kakovosti priporoča naslednje korake (prav tam, 24):

1. Ozaveščanje vplivov na kulturo kakovosti (nacionalnih, organizacijskih, sistemskih ter človeških),

2. Razvoj prave organizacijske kulture skozi razvijanje zdrave organizacije (s principi, ki jih uteleša vodstvo in sistemskim pristopom skozi upravljanje vplivamo na ravnanje, obnašanje),
3. Osredotočenost na elemente kulture kakovosti,
4. Opolnomočenje zaposlenih, s podporo vodstva, z jasno komunikacijo, treningi za kakovosti in dobro proizvodno prakso, prepoznavanjem kakovostnega ravnanja ter z naravnanjem sistemov tako, da podpirajo kakovost,
5. Razvijanje človeške zanesljivosti (osredotočenje na sisteme in ne okrivljenje posameznikov, uporaba analize vzrokov za zmanjšanje človeške napake, vključevanje vseh nivojev v reševanje problemov).

V projektu KUL (UL 2015) lahko prepoznamo aktivnosti, ki se skladajo s temi petimi predlogi:

1. Ozaveščali smo vplive na kulturo kakovosti (serija delavnic o organizacijski kulturi, razvijanje in izvajanje posvetovalnih obiskov...).
2. Razvijali smo organizacijsko kulturo z razvijanjem sistemskih elementov upravljanja kakovosti (posvetovalni obiski, prenova študentske ankete in posveti za uporabo rezultatov analiz, priprava novih Pravil sistema kakovosti in drugih pravilnikov, priprava orodij za spremljanje zadovoljstva zaposlenih, analiza spremljanja študijskih programov itd.).
3. Osredotočali smo se na elemente kulture kakovosti:
 - a. s podporo boljši pripravi in uporabi poslovnih poročil (delavnice za boljše načrtovanje ukrepov izboljšav, osredotočanje na možno delovanje, namesto iskanja krivca),
 - b. z izvajanje posvetovalnih obiskov, ki vključuje analizo sistema kakovosti in pripravo izboljšav,
 - c. z izvajanjem mednarodnih evalvacij, z analizo študijskih programov, drugimi področnimi analizami,
 - d. z spodbujanjem kreativnega sodelovanja v smeri izboljšav (delovanje koordinatorjev KUL, posveti o kakovosti, usposabljanja za participativno vodenje itd.
4. Opolnomočali smo zaposlene (in študente) z uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI) kot pristopa za opolnomočenje, z različnimi usposabljanji in posveti o kakovosti, z

razvojem orodij za spremljanje zadovoljstva zaposlenih in pilotno izvedbo, z vključevanjem različnih skupin v razvijanje sistema kakovosti itd.

5. Razvijali smo človeško zanesljivost s premikom stran od pristopa iskanja napak, okrivljanja in prelaganja odgovornosti k vzpostavljanju kreativnega sodelovanja in iskanju sistemskih rešitev, z vključevanjem različnih skupin.

3.4.1 Vpogled v razlike med ZDA in Evropo glede koncepta kulture kakovosti

Ko poskusimo primerjati poglede na kakovost v Evropi in v ZDA, lahko opazimo, da je celovitejši pogled na kakovost bolj prisoten v Evropskem visokošolskem sistemu, čeprav je tudi ta pod močnim vplivom rangirnih lestvic. Če poskušamo poiskati, kakšen je pristop do kulture kakovosti v ameriškem visokem šolstvu, na ravni sistema, in v brskalnik Google vnesemo frazo »USA quality university« (Google 2016a), dobimo skoraj le zadetke o rangiranju. Šest od prvih 10 zadetkov je direktno povezan z rangiranjem.

Pri iskanju besedne kombinacije »Europe quality university« Google (2016b) med prvimi 12 zadetki pokaže na prvem mestu oglas za študij na eni od univerz v Španiji, na drugem mestu je že članek s kulturo kakovosti v naslovu, Evropske zveze univerz, spletna stran iste organizacije in zadetki organizacij, ki so sodelovale pri pripravi Evropskih standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ESG 2005), in sicer EURASHE in mreže agencij ENQA. Poleg niju brskalnik prikaže tudi CEEN, s prispevkom o kritični evalvaciji kazalnikov kakovosti in tri zadetke o kakovosti e-učenja in oddaljenega učenja, članek o kakovosti evropskih univerz in še dve spletni strani posameznih univerz – ena za študij na Evropskem kolidžu v Barceloni, druga, transnacionalna univerza za izobraževanje ameriških vojakov v Evropi in na bližnjem vzhodu.

Nobena od najdenih spletnih strani ni namenjena rangiranju (čeprav ga spletne strani univerz navajajo). Med zadetki zasledimo organizacije in vsebine, ki se sistematično ukvarjajo s kakovostjo.

Če z brskalnikom primerjamo iskanje »USA quality culture higher education« (Google 2016c) in »Europe quality culture higher education« (Google 2016č) je slika zanimiva, saj prvo sploh ne prinese rezultatov, ki bi se navezovali na ZDA. Med prvimi 10 zadetki so evropske in mednarodne institucije (ENQA, EUA, OECD, UNESCO, Svet Evrope in Evropska komisija), en članek v znanstveni reviji izdan na Nizozemskem in en referat gostje z EUA na kitajskem institutu. V primeru Evrope najdemo več navedb EUA in ENQA, objavo

Evropskih standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, eno od agencij za kakovost v Evropi, Svet Evrope in Evropsko komisijo.

Ko brskamo po strani Visokošolskega sveta za akreditacijo v ZDA (Council for Higher Education Accreditation (CHEA)), najdemo le 7 zadetkov z navedbo kulture kakovosti, noben od njih se ne nanaša na visoko šolstvo v ZDA. Gre za dokumente in prispevke, ki obravnavajo druge dele sveta ali mednarodno, svetovno raven. Iz tega lahko zaključimo, da koncept kulture kakovosti ni tako viden in prepoznaven na zvezni ravni v ZDA, kot je v Evropskem visokošolskem prostoru (vključuje vse članice bolonjskega procesa). Lahko se vprašamo, ali relativna odsotnost koncepta kulture kakovosti na zvezni ravni v ZDA pomeni, da se diskurz o kulturi kakovosti odvija na drugih ravneh, npr. v posameznih zveznih državah v ZDA ali na posameznih visokošolskih institucijah. Morda je koncept kulture kakovosti vsakdanjost delovanja teh visokošolskih institucij in se ga ne razvija na skupni ravni. Lahko da je koncept kulture kakovosti v ZDA v večji meri prevzet iz organizacij drugih sektorjev in manj prilagojen visokemu šolstvu, oziroma že neprilagojen bolj ustreza prevladujočim poslovnim modelom v visokem šolstvu ZDA.

Če poleg pristopa EVALAG (2012) in bolj industrijskega pristopa Greenberga (2014), ki sta oba uporabna za identificiranje premika v kulturi kakovosti skozi projekt KUL, pogledamo še nekatere druge vire, lahko zasledimo idealistične definicije kulture kakovosti, mešanje paradig (npr. enačenje kulture kakovosti z značilnostmi učeče se organizacije ipd.).

V treningu zagotavljanja kakovosti, ki je bil razvit v okviru Sveta Evrope (Muresan in drugi 2007, 24–26), tako uporabljajo veliko presežnih zahtev za kulturo kakovosti:

- Kultura kakovosti je razvita, ko je kakovost v kontekstu organizacije v celoti razumljena.
- Zaveza kakovosti predpostavlja organizacijsko kulturo zavezano stalnemu izboljševanju.
 - o Kultura kakovosti je tako učeča se kultura, v katero so vključeni vsi člani organizacije.
 - o Je samokritična kultura, zavezana izboljšavam, v katero so popolnoma vključeni vsi zaposleni.
 - o Je kultura, ki omogoča, da vsak zaposleni razume svoj doprinos k uresničevanju skupne vizije.

- V kulturi kakovosti bo imelo mnogo posameznikov priložnost voditi, kar v publikaciji imenujejo »**porazdeljeno vodenje**« (»distributed leadership«), ki omogoči zaposlenim, da razvijejo svoje vodstvene sposobnosti.

Muresan (2007, 28) izpostavlja, da mora vodstvo razumeti interakcije med zaposlenimi, da jim lahko pomaga podeliti vrednote in prepričanja posameznikov, razjasniti katera so zaželena v skupini in oblikovati skupno vizijo. Če se v organizaciji porazdeljuje vodenje, se v timih in med timi razvije večja sinergija. Pomembno je, da vodstvo prepozna in neguje to **soodvisnost v organizaciji**, saj to vodi v razvoj kulture kakovosti. Ker ima učinkovito vodenje mnogo dimenzij, navaja nekatere pomembnejše dimenzije vodenja:

- Etično vodenje; izhaja iz osebnih in strokovnih vrednot,
- Strateško vodenje; osredotočeno je na strategije, organizacijo in uresničevanje zastavljenih ciljev,
- Management; osredotočenost na dejavnosti (function)⁶ in naloge,
- Sodelovalno vodenje; temelji na demokratičnih načelih in vzpodbuja sodelovanje vseh deležnikov,
- Medosebno vodenje; osredotočeno je na sodelovanje in medosebne odnose,
- Porazdeljeno vodenje; vključuje različnem ljudi v vodenje, razširja meje vodenja preko razdeljevanja nalog. Vodenje je bolj dejavnost, kot vodstveno delovno mesto.

Muresan (2007, 30) navaja tudi skupek veščin, ki so opazne v kulturi kakovosti:

- Aktivno poslušanje, sposobnost vživljanja v drugo osebo,
- Podajanje povratnih informacij, izražanje pohval,
- Reševanje konfliktov, pogajanje,
- Mreženje.

V kulturi kakovosti tako učinkovito vodstvo omogoča, da organizacije postanejo uspešne, strokovne učeče se organizacije, z zastavljanjem usmeritev, razvojem zaposlenih, razvojem organizacije in produktivnim odzivanjem na priložnosti in izzive (prav tam, 30). Organizacije s kulturo kakovosti so po Muresan (2007, 34) prilagodljive in usmerjene v prihodnost, predane stalnemu izboljševanju in so učeče se organizacije. Razumejo procese sprememb in pomen izobraževanj ter razvoja zaposlenih. Kot organizacije s samozavestjo in kapaciteto za inoviranje vzpodbujajo sprejemanje tveganja, saj vedo, da to omogoča radikalne spremembe.

⁶ Mišljene so dejavnosti, ki jih opravljamo, ne »funkcije« ki jih imamo

Proces spremembe se tako kreativno uporabi za razvoj kulture kakovosti, osredotočene na prihodnost, da institucije ne bodo več poučevale študentov temveč jih naučile, kako se učiti.

Iz navedenega lahko prepoznamo, da se kultura kakovosti enači z učečimi se organizacijami. Muresan (2007, 63) jo takole definira: »Kultura kakovosti je, kot že omenjeno, učeča se kultura, v kateri vsi člani institucije aktivno prispevajo k ustvarjanju in ocenjevanju kakovosti. To pomeni, da so učitelji, managerji in strokovni delavci vsi enako motivirani za pridobivanje povratnih informacij o svojem delovanju in skrbijo za svoj profesionalni razvoj.«

3.4.2 Primer kulture kakovosti v industriji

Za primerjavo vključujemo še bolj industrijski pristop h kulturi kakovosti. Adebanjo (1999, 634) pri študiji kulture kakovosti v Veliki Britaniji ugotavlja, da čeprav je kultura edinstvena na vsaki organizaciji, obstajajo elementi, ki skupaj definirajo kulturo kakovosti. Pri študiji je uporabil elemente na osnovi celostnega obvladovanja kakovosti (TQM), kot so vodenje, opolnomočenje zaposlenih, stranke in dobavitelji. Skupni imenovalec različnih ugotovitev, kaže, da je splošna kakovost (angl. Total Quality (TQ)) povezana z naslednjimi kulturnimi elementi (Adebanjo 1999, 634–645):

- Vodenje višjega managementa (management, uporaba aktivnosti za spreminjanje, zavedanje pomena kakovosti);
- Vključenost in opolnomočenje zaposlenih (npr. posvetovanje z zaposlenimi, odločanje zaposlenih, usposabljanje za timsko delo);
- Osredotočenost na stranke in partnerstvo z dobavitelji (svetovanje strankam in merjenje zadovoljstva, spremljanje in vzpodbujanje pritožb, uporaba metod kot so QFD, Taguchi, JIT, MRP, prenova poslovnih procesov);
- Timsko delo (prostovoljni in delegirani timi, fascilitacija);
- Vpliv direktnega nadrejenega (usposabljanje vodstva, posvetovanje z zaposlenimi);
- Odprto korporativno kulturo (odsotnost barier v organizaciji, kot npr. sodelovanje med oddelki, bolj ploska organizacijska struktura, fleksibilnost na delovnem mestu).

Elementi se v veliki meri skladajo s tistimi, ki se identificirajo kot pomembni za kulturo kakovosti na visokošolskih institucijah. Adebanjo (1999, 634) izpostavlja, da so ravno kulturni elementi oz. težavnost spreminjanja kulture povzročili težave pri uvajanju TQ pristopa v 90. letih 20. stoletja v Veliki Britaniji. Pri tem primanjkuje orodij – tehnik in

metod, ki bi omogočile naslavljanje mehkejših vidikov ustvarjanja TQ organizacije; za razliko od cele množice pristopov za naslavljanje trših vidikov izboljševanja procesov in reševanja problemov. Opozorilo je v skladu z opažanji Lewis (2008, 7–13), da organizacije večinoma naslavlajo spreminjanje iz mehanistične paradigme in ne organizacije kot živega sistema. Prav tako slišimo pobude za razvoj pristopov, ki bi podpirali kreativnost in raznolikost ter kompleksnost, tudi pri razvijanju kakovosti v visokem šolstvu (EQAF 2015), saj imamo na voljo množico orodij, ki temeljijo na standardih, ne pa tistih kompleksnejših.

V raziskavi Adebajo (1999, 634) ugotavlja, da uveden sistem kakovosti (v tem primeru TQ) ni nujno povezan s prisotnostjo visoke kulture kakovosti, saj imajo nekatera podjetja, ki so uvedla TQ, nizko razvito kulturo kakovosti, po drugi strani pa imajo nekatera podjetja brez TQ pristopa visoko razvito kulturo kakovosti (prav tam, 634). Podobno kot opažamo v visokem šolstvu, izpostavlja cinizem in nepoznavanje dobrih načinov za spreminjanje kulture, kot glavni razlog za težave pri spreminjanju kulture, sploh v organizacijah, ki so jo poskušale spremeniti in jim je pri tem spodletelo (prav tam, 462).

3.4.3 Paradoks kulture kakovosti in »igre« kakovosti

Iz navedenih dimenzij vodenja in prisotnih veščin povezovalne komunikacije v kulturi kakovosti lahko prepoznamo, da gre za nabor veščin, ki smo jih razvijali skozi projekt KUL in z uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI). Gre za dimenzije in veščine, ki jih je treba dolgo časa razvijati in lahko pomenijo kvalitativen preskok tako v delovnem prostoru kot v študijskem procesu. Vendar so značilnejše za novejšie modele organiziranja (učeca se organizacija, turkizna evolucijska organizacija), kar nakazuje, da prisotne definicije kulture kakovosti predvidevajo delovanje v skladu s takšnimi organizacijskimi modeli, ne glede na to, kakšen je obstoječi model (visokošolske) institucije.

Tu lahko prepoznamo paradoks, saj razvijanje kulture (kakovosti), ki je kontekstualno močno pogojena, zanemarija kontekst obstoječega organizacijskega modela in kulture organizacije ter jo, glede na obstoječe definicije sili v določene modele organiziranja, ki mnogokrat pomenijo odmik od obstoječega organizacijskega modela.

Ko govorimo o sistemih kakovosti, pogosto prepoznavamo odpor ali skrbi zaradi kontrole, ki jo omogočajo. Kultura kakovosti se dojema kot mehkejši, celovitejši pristop, ki bolje zaobjame živost in notranjo raznolikost, pa tudi drugačnost organizacije od ostalih, ter tako kot koncept, ki je primernejši za visokošolske organizacije. Vendar, ko gledamo definicije

kulture kakovosti in elemente, po katerih se evalvira njena prisotnost na organizaciji, lahko skozi uporabo jezika opazimo **elemente prisile**, ki so skriti za tem »mehkim« pristopom, in tako lahko še nevarnejši. Kultura kakovosti tako predvideva vključenost vseh, osredotočenost vseh na stalno izboljševanje, predvideva, da vsi živijo vrednote stalnega izboljševanja. Tako sistem kakovosti upravlja s pravilnim ravnanjem, kultura pa gre še dlje in zahteva, da vsi živijo pravilne vrednote in imajo miselno naravnost v smeri izboljšav. Opazimo lahko celo zahtevo po strastnosti glede kakovosti, kar zapovedi razširja na čutenje – da vsi so s srcem in dušo v organizaciji ves čas.

Pojavlja se vprašanje, **kako v definicije kulture kakovosti vnesti prilagodljivost na raznolikost organizacij**, pri evalviranju kulture pa povečati zavedanje kompleksnosti njenega nastajanja in spreminjanja. Prvine, ki so prisotne v idealiziranih definicijah kulture kakovosti, so lahko dobrodošle usmeritve, vzpodbuda za postavljanje obstoječe situacije pod vprašaj, iskanje novih ciljev, ne pa standardi evalvacije. Pri kulturi kakovosti bi bilo morda bolje, če bi se vprašali, kakšna je, ne pa ali je prisotna ali ne (oz. v kolikšni meri). Ob razumevanju kompleksnosti kulture kakovosti – ki ne more biti lastna le enemu tipu organizacij – bi raznolike organizacije lažje razvijajo svojo kulturo kakovosti, vodstvo pa ne bi bilo v skušnjavi, da poskuša vse zaposlene **prisiliti** v kulturo kakovosti, ali pa v skušnjavi, da **navidezno** prikazuje kulturo kakovosti.

Morda so elementi kulture kakovosti, ki smo jih navedli iz različnih virov, res izraz kulture kakovosti, oziroma obstoječih kultur kakovosti. Vendar se zdi, da se zaradi **mehanističnega dojemanja organizacij**, s katerim je še vedno prežeto dojemanje in ravnanje v organizacijah (Lewis 2008, 12) in je **prisotno tudi v dojemanju kulture kakovosti**, predpostavlja da kulturo (sicer postopoma), razvijemo, če se le dovolj potrudimo in če se dovolj potrudimo, da v njo vključimo res vse.

Če se strinjamo, da so identificirani elementi kulture kakovosti nekaj želenega v organizaciji, se lahko vprašamo, kako razvijati te elemente kulture kakovosti na tak način, da ljudi zares pritegnemo v njihovo razvijanje – v tem primeru gre za večsmerni proces – ki lahko prinese preverjanje smiselnosti razvijanja teh elementov pa tudi možnost razvoja kakšnega drugega elementa, ki je morda bolj ustrezen obstoječi organizaciji. Idealistične definicije kulture kakovosti tako zavirajo razvoj organizacijam lastnih kultur kakovosti, kljub poudarjanju, da naj vsaka organizacija razvije sistem kakovosti iz sebe.

Običajno dožemanje kulture kakovosti, glede na navedbe in definicije, še vedno izhaja iz mehanističnega dožemanja organizacij (če se le dovolj potrudimo, vse spravimo v pravilno delovanje in celo mišljenje in posledično tudi čutenje), a ker na ta način pristne kulture kakovosti ni mogoče razviti, se organizacije znajdejo v **stiski**, saj večinoma ne poznajo drugačnega načina spreminjanja, kot je temelječi na mehanistični paradigmi.

Zato organizacije posegajo po drugih sredstvih, da **ustvarjajo čim boljši vtis** v javnosti in pred zunanjimi evalvatorji. Na pojavnost »igre kakovosti« oz. premik pozornosti na ustvarjanje vtisa, ki se odvija v visokošolskem prostoru, opozarja tudi Alvesson (v Gaber in drugi 2015, 16) v knjigi »Triumph of Emptiness«, ki v edukaciji, predvsem v visokošolskem izobraževanju opaža vse večji zamik v polje pozicijskih dobrin. Ko vsi stavijo na tekmovanje, hkrati pa imajo občutek, da so vsi upravičeni do vsega, se pojavi logika »zero sum games«. To v praksi pomeni, da dobiček posameznika pomeni izgubo nekoga drugega in hkrati povzroča nenehno pozicioniranje posameznikov in institucij.

Omenjena logika je še posebej razvidna pri rangiranju visokošolskih institucij, kjer institucije tekmujejo, da so čim višje na prepoznanih lestvicah, čeprav te prikazujejo le zelo omejene dimenzije kakovosti – tudi ko se zbiranje podatkov izjemno razširi, kot v primeru U-multirank rangiranja. Tekmovalnost univerz za uvrstitve na lestvicah lahko zasledimo v precej strategijah, tudi strategiji UL (UL 2012b, 16), v kateri si je UL zadala, da bo do leta 2020 za polovico izboljšala svojo uvrstitev na rangirnih lestvicah, kljub temu da tega cilja niti ni mogoče operacionalizirati, in da za njegovo doseganje zaenkrat niso predvidene kakšne večje strukturne spremembe, ki bi dolgoročno lahko prinesle tako velik preskok v številčnosti in kakovosti znanstvenih objav. Nepredvidljivo je namreč, katere raziskovalne cilje bi morala UL v letu 2020 dosegati za uvrstitev na želeno 250. mesto Šanghajske lestvice, ob stalnem izboljševanju ostalih, ki lahko za boljše uvrstitve izvajajo tudi takšne ekstremne ukrepe, kot so združevanja institucij (notranje ali tudi zunanje motivirana).

Biti najboljši pomeni kratkoročen cilj, trenutno pozicijo, ki je povezana s potrebo po drugačnosti; prizadevanju biti boljši, atraktivnejši, želen, za kar se institucije in posamezniki zatekajo k uporabi grandioznih predstav in iluzornih trikov, da pridobijo pozitiven, čeprav površinsko zloščen, a s statusom podkrepljen videz. Prizadevanja za ustvarjanje vtisa se ponavadi odmikajo od vsebine (Alvesson v Gaber in drugi 2015, 16). Večina sodobnih institucij, tudi visokošolskih, se zateka k uporabi teh pristopov, predvsem na ravni strukture – vpeljujejo nove tehnike, spreminjajo strukture, ustanavljajo nove oddelke, vpeljujejo nove projekte in nova poimenovanja.

Harvey (2009, 9) v kritični analizi koncepta kulture kakovosti podobno, ugotavlja, da kultura kakovosti ni proces, še najmanj takšen, ki bi se ga dalo uvoziti ali odrediti. Sprašuje se, ali je mogoče vzpodbuditi njen razvoj. Pri tem priporoča popolno ločevanje razvoja kulture kakovosti od mehanizmov kakovosti. Razvijanje kulture kakovosti razume kot razvijanje samokritične in razmišljujoče skupnosti. Vendar tega ni mogoče doseči z odrejanjem skladnosti z zahtevami (razen vkolikor takšna odredba združi skupnost proti zahtevam).

Prav tako opozarja, da ni mogoče sestaviti preprostega seznama ukrepov za razvoj kulture kakovosti. Predpisani ukrepi so lahko v najboljšem primeru vodilo k vzpostavljanju pravega konteksta, vendar ne naslovijo temeljnih socialnopolitičnih in kulturno strokovnih vprašanj, ki so globoko povezana s kontekstom in naravo učenja in poučevanja, ki sta ideološka konstrukta.

3.5 Pomen kakovosti v visokem šolstvu

Večina evropskih visokošolskih sistemov je bila do 80. let 20. stoletja zelo odvisna od države. Takrat se je država začela umikati iz direktnega upravljanja visokošolskih institucij. Namesto precejšnjega mikro-upravljanja celotnega procesa izobraževanja, so se začeli nacionalno določati cilji, rezultati (npr. število diplomantov, zaposljivost), kar se odraža v spreminjanju sistemov financiranja. Prehod iz intervencijske v pospešujočo državo (angl. *facilitatory state*) v smislu financiranja visokega šolstva pomeni prehod iz po postavkah določenega financiranja (plače, oprema itd.) v integralno (angl. *lump-sum*) financiranje. Prehod na ravni držav ustreza prehodu iz konformistične jantarne v storilnostno oranžno paradigmo po Lalouxu (2014). Institucije so dobile večjo neodvisnost in tudi večjo odgovornost. Razvijanje in uvajanje metodologije za zagotavljanje kakovosti v visoko šolstvo se je razumelo kot orodje za odgovornost in tudi kot izkazovanje odgovornosti (Zgaga 2007, 31–32).

Poudarjanje upravljanja kakovosti v visokem šolstvu sovпада z umikom države iz direktnega upravljanja visokošolskih institucij. Časovno sovpadajo tudi pritiski po zmanjševanju javnih sredstev za visoko šolstvo, ki so v 70. in 80. letih 20. stoletja v upravljanje visokega šolstva prinesli zahteve po učinkovitosti izobraževanja. Tako so se začeli v visoko šolstvo, sicer s prilagoditvami, uvajati mehanizmi iz ekonomskega sektorja, in sicer kontrola kakovosti, spremljanje kakovosti, zagotavljanje kakovosti itd. V začetku 90. let 20. stoletja je to pomenilo

množico raznolikih pristopov in orodji v evropskem prostoru, zaradi česar so se začele različne iniciative za kompatibilnost, usklajenost (Zgaga 2007, 33–35).

Upravljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru je prišlo v ospredje z bolonjskim procesom, ki se je uradno začel s podpisom Bolonjske deklaracije (1999). Veliko truda je bilo vloženega v sodelovanje na evropski ravni, v smeri razvijanja primerljivih meril in metodologij. Predpostavka je bila, da je za doseganje večje mobilnosti, ki je en do ciljev bolonjskega procesa, nujno imeti vzpostavljeno zagotavljanje kakovosti visokega šolstva v državah in znotraj institucij. Takšnim visokošolskim institucijam potem lahko zaupamo, z njimi sodelujemo in izmenjujemo študente v Evropskem visokošolskem prostoru.

Na enem od naslednjih bolonjski ministrskih vrhov, v Bergnu leta 2005, so bili potrjeni Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (v nadaljevanju ESG) (ENQA 2005). Nedavna raziskava Trends 2015 (Sursock 2015, 39–40) kaže, da so bili ESG ključni za razvoj notranjih sistemov upravljanja kakovosti in da ta premik evropske visokošolske institucije ocenjujejo kot najpomembnejši premik prvega desetletja 21. stoletja. Večina procesov in mehanizmov kakovosti se je v evropskem visokem šolstvu razvila ravno po sprejemu ESG leta 2005, kar je pospešilo tudi hkratno uvajanje zunanjih, predvsem nacionalnih sistemov zagotavljanja kakovosti, ki naj bi preverjali notranje na visokošolskih institucijah, prav tako v skladu z ESG (vzpostavitev agencij za kakovost visokega šolstva).

Trends 2015 (Sursock 2015, 39–40) kaže na velik razvoj notranjega zagotavljanja kakovosti v Evropi, saj ima vse več visokošolskih institucij institucionalne politike kakovosti in procese za institucionalno načrtovanje in izboljševanje. Večina visokošolskih institucij, kar 63% ima institucionalne politike in procese kakovosti. 13% imajo eno ali drugo na nivoju fakultet, 15% institucij ima ali le procese ali le politike kakovosti, le 1% nič od tega. V aktivnosti na kar 84% institucij aktivno sodelujejo študentski predstavniki preko komisij na fakultetni oziroma univerzitetni ravni.

Raziskava kaže, da se spremembe odvijajo tudi na agencijah, članicah mreže agencij ENQA in sicer v smeri revizij in institucionalnih evalvacij, ki so bolj fleksibilne, ter poskušajo upoštevati tako kontekst kot tudi poslanstvo posamezne visokošolske institucije. Paradoksalno se hkrati s temi premiki odvijajo tudi prizadevanja za identifikacijo odličnosti, v smislu privlačnosti visokega šolstva in promocije inovativnosti (Kelo v Sursock 2015, 41), kar se sklada z opažanji Alvessona (v Gaber in drugi 2015, 16) o pomenu ustvarjanja vtisa v visokem šolstvu. Kelo (v Sursock 2015, 41) identificira, da je ključna nova značilnost agencij

članic mreže ENQA osredotočenost na izboljševanje kakovosti (ne več zagotavljanje), vse večji fokus na notranje sisteme kakovosti (ne več toliko na preverjanje vseh področij) in na razvoj kulture kakovosti. Gre za premik od preprostejšega preverjanja ustrežanja standardom. Vse bolj gledajo, če imajo visokošolske institucije sisteme kakovosti, ki poskrbijo tako za ustrežanje standardom kot izboljševanje. Tako tudi agencije delajo tudi premike v smeri evalviranja izboljševanja in kulture kakovosti, vendar kot lahko zaznamo iz definicij kulture kakovosti, še iz logike preverjanja in zahtevanja (vključenosti prav vseh, stalnega izboljševanja itd.).

3.5.1 Kakovost kot transformacija

Raznolikost pristopov, orodij in konceptov, pa tudi izrazov, ko govorimo o kakovosti v visokem šolstvu, ni presenetljiva, saj je povezana tako s kompleksnostjo upravljanja organizacij kot z dejansko življenjem in organizacijsko kulturo posamezne institucije, oddelka, skupine.

Harvey in Green (v Bergoč in Kohont 2007, 103–104) sta konceptualizirala pet dimenzij kakovosti in jih predstavila v kontekstu visokošolskega izobraževanja:

1. *kakovost kot transformacija (angl. quality as transformation), kjer gre za spodbudo spremembam v učečih se, torej spodbudo njihovemu profesionalnemu in osebnemu razvoju.*
2. *kakovost kot izjemnost (angl. quality as exceptional), kjer gre za tradicionalen pogled na kakovost, ki pomeni ekskluzivnost, pa tudi preseganje visokih standardov v visokem šolstvu,*
3. *kakovosti kot popolnost ali konsistentnost (angl. quality as perfection or consistency), kjer gre za osredotočenost na proces in postavljanje specifikacij, ki so usmerjene v doseganje popolnosti,*
4. *kakovost kot ustrežanje namenu (angl. quality as fit for purpose), kjer ima kakovost pomen le v odnosu do namena storitve, na katerega se nanaša (glede na pomen, ki ji ga daje odjemalec ali ponudnik storitev),*
5. *kakovost kot vrednost denarja (angl. quality as value for money), kjer se kakovost enači z izračunljivo vrednostjo.*

Z vidika tega magistskega dela je najbolj relevantno videnje kakovosti kot transformacije. Harvey (2009, 5–7), razume transformacijo kot osrednjo za kakovost. Obstaja izven dileme

med zagotavljanjem in razvijanjem kakovosti in je v skladu s kulturo kot živo izkušnjo. Kritično transformativno učenje razume kot dekonstrukcijo. In rekonstrukcijo, z novo konceptualizacijo, sicer učna izkušnja ne pridobi smisla. Transformativno učenje pomeni preseganje dodajanja novih znanj in razvijanja veščin in sposobnosti študentov. Gre za razvijanje pristopa k pridobivanju znanja in veščin ter načina povezovanja s širšim kontekstom.

Mezirow (v Harvey 2009, 7) transformativno učenje razume podobno kot Harvey in govori o spremembi perspektive, kar je skladno s konstruktivizmom. Ta je zelo vplival na razvoj pristopa potrjevalnega odkrivanja (AI). Podobno kot se dogaja pri uporabi potrjevalnega odkrivanja, Mezirow govori o postavljanju prepričanj in privzetih resnic pod vprašaj, razvijanju novih razumevanj in delovanju v skladu s temi novimi spoznanji. Transformacija perspektive pomeni razvijanje kritičnega zavedanja, da predpostavke o svetu vplivajo na naše dožemanje sveta.

Spreminjanje pomena in smisla je običajen proces, ki se rutinsko dogaja z učenjem. Spreminjanje perspektive, ki vodi k transformativnemu učenju pa je po Mezirowu (v Harvey 2009, 7) mnogo manj običajno. Lahko se pojavi, ko se srečamo z globljo dilemo, ki nas zmede, v kritičnih trenutkih in ob večjih spremembah v življenju, in le včasih kot rezultat spreminjanja smisla.

Transformativno učenje je za Harveya (2009, 5) več od na študente osredotočenega študija, čeprav je to en aspekt transformativnega učenja. Temelji na kvalitativni spremembi, ki se veže na dožemanje kakovosti kot procesa spreminjanja in ne evalviranja doseganja vnaprej določenih standardov ali strateških ciljev.

Videnje kakovosti kot transformacije se povezuje z iskanjem odgovora na vprašanje, kako je projekt KUL in uporaba potrjevalnega odkrivanja vplivala na spreminjanje kulture kakovosti in kako jo je mogoče (nadalje) uporabljati pri delovanju in razvijanju sistema kakovosti.

Kakovost kot transformacija in potrjevalno odkrivanje (AI) zajemata iz idej konstruktivizma. Gre za vnašanje refleksije v procese in ustvarjanja (transformativne) učne izkušnje vseh udeležencev. Potrjevalno odkrivanje je filozofsko premišljen, a hkrati praktičen pristop (Lewis 2008, 33). Prinaša znanja in praktične načine za ustvarjanje izkušenj (socialnega) učenja, kar vodi v nastajanje skupne organizacijske kulture (Schein 2012).

Tako ima UL v potrjevalnem odkrivanju in drugih pristopih za opolnomočenje (npr. sociokracija, holokracija itd.) na voljo močna orodja tako za spreminjanje organizacijske kulture in kulture kakovosti, kot tudi za razvijanje na študenta osredotočenega študija. Potencial se kaže za oba vidika, kot prvo za pripravo institucionalne strategije na tem področju in angažiranje zaposlenih in študentov k uresničevanju zastavljenih idej. Drugi potencial je uporaba pristopov v samem študijskem procesu, za povečanje refleksije in sodelovanja študentov.

Tako pri razvijanju kakovosti kot pri na študenta osredotočenem študiju udeleženci prevzemajo odgovornost za proces in spreminja se vloga pedagoga ter tudi vloga vodstva (v smeri bolj participativnega vodenja, v smislu bolj sodobnih organizacijskih kultur).

Za primer študija to pomeni, da učeči se ni več pasiven v odnosu do učitelja in učne vsebine, temveč postane aktiven subjekt, izobraževalci pa določajo kriterije znanja, pomagajo oblikovati sposobnost kritičnosti in tudi prevzemanje odgovornosti za nadaljnji razvoj v roke učečega se, kar zagotovi nadaljevanje tega procesa tudi izven izobraževalne institucije (gre za opolnomočenje na ravni posameznika). (Bergoč in Kohont 2007, 103–104)

V primeru kakovosti kot transformacije z vidika sistema kakovosti gre za podoben proces. Standardi in cilji niso več od zunaj določeni. In v primeru, da so zunanje, jih je treba notranje osmisliti, ustvariti kritičen odnos in ugotoviti, kaj pomenijo za neko organizacijo, skupino. Udeleženci prevzemajo odgovornost za kakovost. Gre za precejšen preskok od receptov, pričakovanj da bodo zunanji akterji definirali standarde, čim bolj podrobno in natančno, brez zavedanja, da to niti ni mogoče, niti dobro za posamezno institucijo ter je proces osmišljanja dejansko del upravljanja kakovosti, ne le zasledovanje kazalnikov. Osmišljanje kakovosti in opolnomočenje udeležencev pomeni, da se ustvari večje zavedanje o kakovosti, da neka skupina, enota, organizacija skrbi za kakovost kot del vsakdanjika.

Ljudje pogosto, sploh v visokošolskih institucijah, izražajo **odpor in nezaupanje** do upravljanja kakovosti. V najboljšem primeru se jim zdi to odvečno delo, nesmiselna birokratizacija. Zgaga (2012, 8) v kontekstu univerz omenja celo sovražno okolje do sprememb. Prepričanja in pomisleki, ki jih srečujemo v praksi pri delu s kakovostjo, so lahko zavedno ali nezavedno prisotni in kažejo na pomanjkanje zaupanja udeležencev v upravljanje kakovosti. Pojavlja se zavračanje upravljanja kakovosti, medtem ko je posameznik lahko zelo zavzet pri svojem delu in mu je kakovost njegovega dela vrednota. Večinoma se takšni pomisleki interpretirajo kot odpor do spremembe, ki ga je potrebno le premagati, (spregledati,

povoziti ali diskreditirati). Ne jemljejo se kot relevantni pomisleki oziroma priložnost za izboljševanje načrtovanega. Podobno izpostavlja Lewis (2008, 17), ko naslavlja spreminjanje organizacij.

Navajamo nekatera prepričanja in pomisleke, ki jih v praksi srečujemo pri upravljanju kakovosti na UL (mnoge med njimi so identificirali tudi koordinatorji KUL (Priloga B). To so:

- Da kakovosti ni mogoče enostavno spremljati in da številčni kazalniki prikazujejo zelo omejeno sliko,
- Da so instrumenti za spremljanje kakovosti preveč robustni, ali celo napačni,
- Da bo vodstvo rezultate uporabilo za uvajanje neželenih sistemskih sprememb, v načrtovanje katerih zaposleni ne bodo vključeni, ali celo uporabilo za pritiske na posameznike.
- Da bodo za popisovanje in poročanje o svojem delu porabili več časa, kot za samo delo,
- Da bi s prevelikim reguliranjem procesov na visokošolski instituciji izgubili preveč prostora za kreativnost,
- Da lahko tako posamezniki kot fakultete izgubijo del svoje avtonomije in akademske svobode, če sledijo predpisanim normam. Oziroma tudi univerza v razmerju do zunanjih akterjev.
- Da se bo povsod uvajalo iste pristope in zahteve, brez razumevanja morebitnih posebnosti in potreb področja, procesa ipd.
- Da bi zaradi rezultatov spremljanja kakovosti in povratnih informacij, npr. študentov, morali spremeniti svoje ravnanje (lahko tudi v smeri znižanja kakovosti),
- Da se bo študijski proces zreduciral na rezultate, da se bo zasledovalo le kazalnike, npr. izboljševanje prehodnosti,
- Da bi študijski proces prilagodili tako, da bi bil všečen študentom, sploh v smeri zmanjšanja zahtevnosti,
- Da bi se pripravljenost za raziskovanje težav in izzivov uporabilo v napačen namen (vodstvo, novinarji, ministrstvo...),
- Da bi se priporočila za izboljšave uporabila kot zahteve ali razlog za kritiko.
- Da bo sodelovanje prineslo le dodatno, nesmiselno delo.
- Da je delo s kakovostjo dolgočasno sledenje pravilom in popisovanje vsega, namesto delovanja.

- Da je kakovost luksuz, sploh ko se večina članic in rektorat ubada s pomanjkanjem sredstev, vedno večjo preobremenjenostjo, zmanjševanjem števila zaposlenih...

Večina teh prepričanj izhaja iz pomanjkanja zaupanja v vodenje in regulacije, tako znotraj kot zunaj organizacije. In res, upravljanje kakovosti, če izhajamo iz mehanistične paradigme organizacije, s sabo nosi večino teh nevarnosti.

Čeprav se lahko posameznik trudi, da dobro, kakovostno opravlja svoje delo, bomo pojavljanje zgornjih prepričanj, ko se neka organizacija poskuša sistemsko ukvarjati z izboljševanjem kakovosti, imenovali **odklonilni odnos do kakovosti**. Pri tem se nanašamo na organizacijski, sistemski nivo, v smislu Kakovosti z veliko začetnico (ang. big Q) (Cole 200, 272) in ne odnos do kakovosti dela, posameznih procesov, storitev.

Kljub odporu visokošolskega prostora do prevzemanja »industrijskih« pristopov, ki ogrožajo avtonomijo in akademsko svobodo, lahko zasledimo na različnih visokošolskih konferencah in drugih dogodkih, pa tudi v manj formalnih prostorih, nekakšen konsenz, da je kakovost pomembna in da so **nujne izboljšave**. Vendar se te debate le **redko odvijajo konstruktivno**. Debate se po naših opažanjih večinoma posvečajo:

- Iskanju zunanjih »krivcev«, drugih, ki bi se morali spremeniti, da bomo bolj kakovostni,
- Vdanosti v usodo, saj ničesar ni mogoče storiti brez dodatnih sredstev in dodatnih zaposlenih,
- Poudarjanju avtonomije univerze, ob zanikanju drugega pola – da ta prihaja skupaj z odgovornostjo – v smeri izjav »nas pa že nihče ne bo kontroliral«,
- Kritiziranju posameznih orodij in metodologij, ali celo le njihovih izoliranih vidikov, brez pripravljenosti za razumevanje namena, vključenosti delca v celoto ali potenciala za uporabo – npr. »večja prehodnost ne pomeni večje kakovosti«, ali »rezultati študentske ankete so popolnoma nezanesljivi«,
- Pogrom nad namerami, da bi »komu morali polagati račune«, npr. profesorji študentom, univerza državi in nad tem, da bi bili profesorji primorani opravljati takšno »administrativno« delo.

Navedeni odzivi predstavljajo **naravnost kritizerstva in nemoči**, kar lahko prepoznamo kot drugi pol, nasprotje naravnosti v izboljšave in opolnomočenju, ki je značilno za dobro razvito kulturo kakovosti (Adebanjo 1999; EUA 2006; Muresan 2007; EVALAG 2012; Greenberg 2014).

Tako kot zaposleni tudi univerze glede kakovosti »igrajo igro kakovosti«, s pametnim prikazovanjem »kakovosti« in namerami po ohranjanju svojega prostora. Vendar se težavnostna stopnja igre zvišuje, saj se obe strani – visokošolske institucije in agencije – učijo, kako jo bolje igrati ali kako jo drugače igrati, kar omogoča tudi čedalje boljša uporaba IT za zbiranje in obdelavo podatkov. Nekateri načini za spremembo težavnosti igre so:

- Premik pozornosti s pogojev in procesov na rezultate (uvajanje podrobnega zunanjega preverjanja učnih dosežkov diplomantov, npr. v Skandinaviji (NOKUT),
- Uvedba managementa tveganj, kar agencijam zmanjša delovno breme zunanjih evalvacij, saj jim ni treba več znova in znova evalvirati vsega, a jim tudi daje veliko večjo moč, saj lahko odločijo, katero institucijo, v katerih aspektih, vzeti pod drobnogled (primer Anglije (QAA England) in Avstralije).
- Stalna osredotočenost na zmanjševanje administrativnega bremena za oboje – agencije in visokošolske institucije ter hkrati na iskanje zanesljivih pristopov za evalviranje kakovosti (primer Nizozemske (NVAO)), kar lahko imenujemo tudi izboljševanje »igre«

V Evropskem visokošolskem prostoru je glede kakovosti znan primer Škotske, s pristopom vzpodbujanja kakovosti (»quality enhancement«), ki se odvija na vseh ravneh, od nacionalne do institucionalne. Zanimivo je, da imajo tudi pri zunanjem zagotavljanju kakovosti drugačen pristop od kontrole. (Škotska vlada, 2005). Namesto izpolnjevanja meril visokošolske institucije pokažejo, kje so glede na Quality Code (QAA) na nekem področju in kam nameravajo v naslednjem obdobju. To psihološko pomeni čisto drugačen učinek, kot ga ima izpolnjevanje (minimalnih) standardov. Primer kaže, da je tudi pri zunanjem zagotavljanju kakovosti tak pristop možen. Izhodišče je namreč presežno, iz zaupanja, ne iz manjka, kot večinoma pri zunanjem zagotavljanju kakovosti, kjer je ključna motivacija strahu in kontrole. Zaupanje v primeru Škotske sicer pomeni, da je kakovost visokega šolstva že sama po sebi dosti dobra, a kaže tudi na to, da je mogoče celo v zunanjem zagotavljanju kakovosti izhajati iz zaupanja in ne strahu in težnje po kontroli.

3.6 Povezovalni oz. generativen in transformativni diskurz za spreminjanje organizacij

Za spreminjanje organizacij so dialoške metodologije pomembnejše od mehanističnih pristopov. Gergen (2004, 3–9) raziskuje spreminjanje organizacij in skupnosti skozi videnje

dialoga kot »diskurzivne koordinacije« z določenim namenom. Skozi kontrast med generativnim in degenerativnim dialogom prikaže problematične potenciale dialoga in njegov vpliv na rast ali propadanje organizacije. Transformativni dialog opiše kot dialoške prakse, ki uspejo predreti skozi pogoste ovire v komunikaciji.

Dialog vidi kot dejanje, ki izhaja iz javne sfere, je skupno (odnosno) ter odvisno od neverbalne komunikacije, konteksta, zgodovine in kulture. Pomen izražanja posameznika je odvisen od odziva sogovornika – z dialogom se ustvarja pomen, nobena izjava nima pomena sama po sebi. Iz tega vidika je tudi monolog le neenakomerno porazdeljen dialog.

Dialog lahko včasih zmanjša konflikt, drugič izzove avtoriteto, omogoči izražanje raznolikih stališč, ozaveščanje predpostavk... Namen in rezultati dialoga so lahko raznoliki, pozitivni in negativni (tudi hkrati), kar je zelo odvisno od posameznikovega pogleda. Lahko se za zunanjega opazovalca zdi agresiven, za udeleženca pa poživljajoča zabava in novi uvidi. Udeleženec je lahko zadovoljen z enim vidikom in ne z drugim. Prav tako lahko neka dialoška vaja v organizaciji ustvari veliko dobre energije in povezanosti, a se po delovnem vikendu vse vrne v stare tire. Iz tega vidika ima potrjevalno odkrivanje (AI) prednost, saj so pogovori utemeljeni na skupnih praksah in dosežkih iz preteklosti. Tudi če vsak vidi dogodke iz preteklosti drugače, se ustvari močna povezanost z zgodovino organizacije (oz. skupnosti) (Gergen in drugi 2004, 10–11).

Ker razume dialog kot proces odnosne koordinacije, vidi nekatere oblike dialoga kot bistvene za proces razvijanja organizacij. Zanimajo jo predvsem dialoška dejanja, ki so v pomoč procesu organiziranja, k generativnemu dialogu, ki prinaša vzajemno zadovoljstvo in učinkovito organiziranje. Izhaja iz socialne konstruktivistične orientacije. Poudarja, da diskurz strukturira tako občutek za resnično kot tudi za dragoceno v nekem odnosu. Iz odnosne matrice lahko zraste strinjanje o tem, kar je in o tem, kaj naj bi bilo. Generativni dialog potrjevalnega odkrivanja je osredotočen na takšne poteze, ki lahko oblikujejo realnosti in etike, ter jih povežejo v specifične vzorce delovanja (prav tam, 11–12).

Opisuje štiri aspekte generativnega dialoga: poudarek na **potrjevanju**, **plodno razliko**, **koherentnost** in **časovno integracijo**. Med transformativnimi dialoškimi praksami izpostavlja potrjevalno odkrivanje (AI) kot pristop, ki izjemno poveča transformativni potencial dialoga.

Gergen (2004, 12–13) poudarja, da ima izjava šele potencial pomena, ki se udejanji skozi dodatek, reakcijo drugega. Dodajanje **potrjevanja**, afirmacije je ključno za ustvarjanje

skupne realnosti, v tem primeru afirmativne. Potrjevanje naredi izjavo pomembno, v njej prepozna nekaj vrednega, nekaj, s čemer se lahko sogovornik strinja ali podpre. S tem lahko sogovornik izrazi spoštovanje, in potrdi pomen subjektivnosti drugega ter tako potrdi odnos. Zavračanje nekega mnenja pogosto pomeni omalovaževanje spektra odnosov, v katerih je to mnenje umeščeno. Sprejemanje neke ideje pomeni sprejemanje novega odnosa in potencialno ogrožanje starih.

Potrjevanje ima različne oblike. Drža aktivnega poslušanja kaže na odprtost in spoštovanje, preproste oblike so tudi vprašanja, ki izražajo radovednost. Širše gledano lahko afirmativnost razumemo kot vzajemnost v pogovoru, vendar ne pomeni popolnega strinjanja med sogovorniki. (prav tam, 13)

Gergen (2004, 13) opozarja, da potrjevanje ni ponavljanje. Potrjevanje v najosnovnejši obliki potrdi resničnost in vrednost izražene izjave, vendar predvsem v kontrastu do ozadja vseh ostalih, nepotrjenih možnosti in dimenzij. Razlika je pomembna, saj je **vzajemno ustvarjanje pomena odvisno od stalnega ustvarjanja razlik**. Ko udeleženci pri potrjevalnem odkrivanju izmenjujejo zgodbe, deluje prisotnost razlik kot močno ogrodje za nove vizije prihodnosti. Raznolikost udeležencev in njihovih izkušenj, zgodb in navdušenja ustvarja bolj raznolike, celostne in bolj praktične predloge za bodoče aktivnosti.

Gergen (2004, 14) razlikuje med **plodnimi razlikami** in **uničevalnimi razlikami**. Izjave, ki vzdržujejo ali podpirajo potenciale predhodnih vidov kot plodne; izjave, ki jih omejujejo ali zanikajo pa kot uničujoče. Vnašanje novih pogledov lahko doprinese k plodnosti razlik, osvetli situacijo z novega vidika, preusmeri pozornost. Medtem pa zanikanje, zgražanje ali obsojanje izrečenega ponavadi zaustavi pogovor. A tudi (pre)lepo vodena debata lahko nenamerno zaduši kreativni potencial, če ga ne izzove pravo vprašanje.

Za vzpostavljanje trajnosti so potrebna dialoška dejanja, ki povzročajo koherentnost pogovora. Iz predhodnih izjav ustvarjajo enotno urejen svet. H koherentnosti prispevajo ponavljajoče se teme, odzivanje na priznane izzive, zadrževanje v istem metaforičnem prostoru in odgovarjanje na zastavljena vprašanja. Na bolj prefinjenem nivoju pomeni tudi uporabo dela za predstavljanje celote. V potrjevalnem odkrivanju se koherentnost ustvarja skozi ponavljanje zgodb in njihovih delov, zaradi česar se skozi vse nivoje analize pojavljajo skupne fraze, ki nadaljujejo skozi različne faze razvijanja procesa (prav tam, 14–15).

Ko se dialog razvija, za sabo pušča zakladnico diskurzov in z njimi povezanih aktivnosti. Lahko deluje kot vir za trajnostno razvijanje, a tudi kot potencialna nevarnost nadaljevanju.

Sogovornika za utrjevanje ustvarjenega sveta potrebuje ta sredstva, da postane privlačen, zanesljiv in pomemben. Pri potrjevalnem odkrivanju (AI) je preteklost močno sredstvo za utrjevanje ustvarjenega sveta – še posebej dogodki iz preteklosti, ki so na nek način skupni sogovornikom(a), kar ustvarja zgodovinsko globino v pogovoru, **časovno integracijo** – sedanjost ukorenini v preteklost (prav tam, 15).

Izpostavlja, da je aktivna vključenost v odločanje ključna za spremembo, ker omogoča spreminjanje stališč (prav tam, 4). Avtoritativni ukazi od zgoraj so v organizacijah čedalje bolj disfunkcionalni in potrjevalno odkrivanje kot dialoška metodologija spreminjanja prinaša demokratizacijo zaradi vključujočega procesa, ki ustvarja enakopravnost različnih glasov (prav tam, 9).

Prisotnost teh štirih aspektov je ključna za generativen dialog in učinkovito organiziranje, a za učinkovito nadaljevanje in razvijanje sodelovanja Gergen (2004, 15–16) navaja še nadaljnje dejavnike:

- **Ponavljajoče se sekvence** (podobno tekočemu in sinhroniziranemu gibanju plesalcev, a ki nimata vnaprej določenega cilja): ponavljajoči se scenariji odnosov, sekvence dejanj, ki ustvarjajo zanesljivo jedro.
Če bi se vse izmenjave odvijale ponavljajoče, bi to prineslo stagnacijo, vendar je prisotnost dovolj velike mere dialoškega rituala ključnega pomena. Pri potrjevalnem odkrivanju je za moč intervjuja ključno ponavljajoče se odzivanje. V raznolikosti glasov se skoraj vedno najde skupni refren.
- **Reflektivni postanki** (angl. reflective punctuation): skozi razgrinjanje dialoga ponavljanja postajajo bolj pogosta, pojavljajo se dogovori o dobrem in slabem, vendar so dosežki nejasni, zato je za učinkovito organiziranje pomembno, da se ustavimo in razmislimo o doseženem. Takšni postanki omogočajo, da se poberejo in organizirajo prizemljene, utrjene realnosti in aspiracije udeležencev (npr. kaj so naši dogovori, cilji, vizije prihodnosti). Gre za **retrospektivno ustvarjanje smisla**, pomena (Weick v Gergen in drugi 2004, 16). Metafore so pri tem v veliko pomoč, saj lahko povežejo mnogo aspektov v celoto. Ustvarjanje provokativnih predlogov v tretji fazi potrjevalnega odkrivanja je priložnost za reflektivni postanek.
- **Ustvarjanje vezi in meja**: potrjevalno odkrivanje udeležence povabi k premiku od »kaj me veseli, kako sem bil ustvarjal« k skupnemu. Diskurz posameznika se spremeni v »mi« (naši cilji, naše želje, oblikujemo našo vizijo, skupnost prihodnosti).

Proces prinese povezovanje med udeleženci in ustvarjanje občutka skupnosti in osredotočenost na prihodnje aktivnosti, kar odraža sprememba diskurza. (v mnogih drugih pristopih je poudarek na skupnih ciljih lahko ena od pasti – se npr. ne ustvarja skozi proces, temveč je bolj ali manj prisiljen skozi vaje in navodila)

Gergen (2004, 16–17) poudarja, da šele potrditev določenega dialoškega dejanja s strani udeležencev doseže svoj namen. Lingvistična tradicija sicer sili v izoliranje posameznih dialoških dejanj, izjav..., vendar s tem zabriše vzajemno ustvarjanje pomena. Zgodba o dosežku iz preteklosti postane to šele ob potrditvi drugega. Če je okarakterizirana kot izkrivljanje ali napihovanje, je uničena. Zato je za potrjevalno odkrivanje (AI) in druge dialoške metodologije spreminjanja pomembno, da so udeleženci dobronamerni, odprti in želijo sodelovati. Preračunljivost, pretvarjanje ali manipuliranje procesu škodujejo.

Navedene značilnosti potrjevalnega odkrivanja prispevajo k ustvarjanju skupne realnosti, a seveda ne delujejo vsi dialogi v tej smeri. Naslednje značilnosti dialoga rušijo ali uničujejo organizacijo ali skupnost (prav tam, 17):

- **Zanikanje, negacija:** negativna poteza v dialogu v bistvu uniči potencial ustvarjanja pomena predhodne izjave. Ne gre le za odsotnost potrjevanja, temveč za aktivno uničenje potenciala pomena izjave. Na prefinjen način tudi **aktivna nepozornost** deluje kot zanikanje. Bolj direktno, **sovražna kritika** ali vzkipljiva reakcija na izjavo ponavadi deluje kot zanikanje. Seveda niso vse kritike in argumentacije disfunkcionalne, sploh če so izrečene pazljivo. Vendar, »Napad na izjavo drugega ni le lingvistična vaja, je razveljavljanje izvirne esence drugega« (prav tam, 18), ker so besede izraz osebnosti, sploh v zahodni tradiciji.

Tudi **monolog** lahko deluje kot negacija, saj prefinjeno zanika sodelovanje poslušalca v ustvarjanju pomena. Pravica do monologa je povezana z močjo, položajem. Tradicionalno naj bi osebe na položaju več prispevale v dialog in imele do tega več pravice, kar postavlja pod vprašaj premiki oz. težnje k večji demokratizaciji v organizacijah in družbi. Z naraščanjem kompleksnosti postajajo takšni monološki diskurzi čedalje bolj disfunkcionalni.

Proces potrjevalnega odkrivanja (AI) je oblikovan tako, da enakopravno vključuje vse glasove, ki so pomembni za neko organizacijo ali skupnost. Direktno demokracijo podpira na osnovni ravni odkrivanja in s tem pomaga spodkopavati težnje po monologih in utišanju šibkejših.

- **Obsojanje:** koncept odgovornosti posameznika za dobra in slaba dejanja se odraža v našem pravnem sistemu, sistemih pravil v organizacijah in v vsakdanjem življenju. Vendar obsojanje deluje kot negacija, saj simbolično napada jedro osebe, kar privabi odpor, ki ga še zaostčuje občutek pravičnosti. Iz osebnega vidika so vsa dejanja utemeljena, upravičena v določeni situaciji, saj posameznik ni izbral zla in deluje v skladu s skupnim dobrim. Zato »krivec« obsojanje pogosto dojame kot neupravičeno, nepotrebno in tuje. Zato je z vidika dialoga izziv poiskati alternativne poti za soočanje s situacijo, brez obsojanja.

Gergen (2004, 19) izpostavi še bolj skriti vidik dezorganizacije, ki ga lahko prinaša uspešno organiziranje oziroma proces spremembe v organizaciji ali skupnosti. Generativni dialog v bistvu deluje v centripetalni smeri, ustvarja bolj učinkovito organiziranje. S tem, ko pripelje udeležence v prostor skupnega razumevanja in ustvarjanja pomena pa deluje tudi centrifugalno, saj zmoti običajne dialoške tradicije. Udeleženci lahko sprejmejo tako ustvarjeno realnost, vrednote in prakse, a jih to lahko odreže od ostalih oblik. Pogosto gre za delitev med notranjo in zunanjo skupino in pojavljanje odtujenosti ali celo sovražnosti do drugih. Takšne diskurzivne skupine se pojavljajo tudi znotraj večjih in kompleksnejših organizacij.

Transformativni dialog je tako odnosni dosežek, ki ustvarja nove prostore pomena in omogoča organizacijam (in skupnostim), da obnovijo svoje kreativne potenciale (prav tam, 20).

4 POTRJEVALNO ODKRIVANJE (angl. *Appreciative Inquiry*)

Potrjevalno odkrivanje oziroma »Appreciative Inquiry« (AI) je dober primer za boljše razumevanje pristopov, ki uporabljajo moč pogovora v organizacijskem kontekstu, saj je obenem filozofsko preiščljiva in hkrati praktičen pristop (Lewis 2008, 33).

Potrjevalno odkrivanje (angl. Appreciative Inquiry (AI)) je metodologija za odkrivanje, spodbujanje, ustvarjanje ter razvoj sprememb in izboljšav pri posameznikih, skupinah, organizacijah in skupnostih. Identificira skrite notranje moči in išče načine, kako graditi na le-teh. Obenem raziskuje še neodkrite potenciale ter s tem osvetljuje in širi območje možnega na nivoju posameznikov ter celote. Preko snovanja konkretnih korakov za uresničenje vizij pospešuje razvoj in evolucijo. Uporabna je tako v osebnem kot poklicnem kontekstu (Case Western Reserve University, Društvo moderatorjev Slovenije, Univerza v Ljubljani)

V pregledu sodobnih raziskovalnih metod Cousin (2009, 167) takole predstavi, zakaj je potrjevalno odkrivanje (AI) zanimivo, tudi za raziskovanje v izobraževalnem kontekstu:

Potrjevalno odkrivanje (AI) je raziskovalna metoda, ki se pogosto uporablja v podporo procesom upravljanja sprememb v poslovnem svetu, a je lahko prav tako uporabna v izobraževanju. Podobno kot akcijska raziskava je usmerjena na rešitve. Ključno za privlačnost AI je, da relativno lahko pridobi etično odobritev za uporabo, saj ponuja potencialno neogrožujoč način raziskovanja učnih okolij in akademskih kultur. AI ponuja dobrodošlo alternativo akademski kulturi nasprotovanja, čeprav je za pričakovati nasprotovanje nekaterih, v primeru da želimo uporabiti tako pristop AI kot tudi pripadajoči jezik v skupinah akademikov.

Izraz Appreciative Inquiry je prvi uporabil David Cooperrider, vodja oddelka Organizacijskega vedenja na Westerfield School of Management na Case Western Reserve University v ZDA. Teoretične osnove potrjevalnega odkrivanja (AI) izhajajo iz socialnega konstruktivizma, ki ga je od 1970 leta dalje razvijal Keneth Gergen (Appreciative Inquiry Commons), na osnovah dela Petra L. Bergerja in Thomasa Luckmanna iz leta 1966. Zajema tudi iz socialne psihologije Kurta Lewina, ki je v zgodnjih 1940h razvil akcijsko raziskavo. Potrjevalno odkrivanje (AI) je tako nadgradnja kot kritika akcijske raziskave. Presega jo z vključujočim (participativnim) procesom, ki je usmerjen v rešitve. Kritika akcijske raziskave je namenjena njeni osredotočenosti na probleme. Potrjevalnega odkrivanja (AI) ne moremo prištevati v akcijsko raziskavo, saj jo od nje loči nov poudarek, na vire življenja v organizaciji (Cousin 2009, 169).

Kasneje se je razvil podoben pristop v psihologiji, pozitivna psihologija, ki sicer ni vplivala na razvoj potrjevalnega odkrivanja, vendar ga lahko prištevamo med pozitivne psihološke metode (Lewis in drugi 2008, 35).

Študije o placebo učinku, »Pigmalion« učinku in učinku priučene nemoči⁷, so v 1980h letih pokazale, da na ljudi zelo vplivajo tako lastna pričakovanja, kot pričakovanja drugih. Te študije so podpirale predpostavke potrjevalnega odkrivanja (AI), npr. da zastavljanje pozitivnih vprašanj podpira pozitivno vedenje (v Reed 2000, 23).

Cooperrider (2005) razloži AI na naslednji način:

⁷ Placebo učinek je pokazal na moč uma pri zdravljenju; študija »Pigmalion« je pokazala, kako izražena pričakovanja učiteljev o dosežkih učencev vlivajo na te dosežke, študija priučene nemoči pa, kako od zunaj potrjena lastna prepričanja, da ne morejo spremeniti svoje situacije, povzroči apatijo in brezup.

Potrjevalno odkrivanje (Appreciative Inquiry (AI)) je skupno razvojno iskanje najboljšega v posameznikih, njihovih organizacijah in svetu okoli njih. V najširšem pomenu, vključuje sistematično odkrivanje »živega« v sistemu, ko je ta najbolj živ, učinkovit in najbolj sposoben kreativnosti v ekonomskem, ekološkem in človeškem smislu. AI vključuje umetnost in prakso zastavljanja vprašanj, ki okrepijo sposobnost sistema za zaznavo, predvidevanje in zviševanje pozitivnega potenciala. Osrednje je spodbujanje poizvedovanja (povpraševanja) z oblikovanjem »brezpogojnega pozitivnega vprašanja«, s katerim se vključi pogosto stotine, včasih tudi tisoče posameznikov. S potrjevalnim odkrivanjem (AI) se izognemo naporni nalogi intervencije s hitrostjo domišljije in inovativnosti; namesto zanikanja, kritiziranja in spiralnega diagnosticiranja so prisotni odkrivanje oziroma identificiranje zdravih jeder (discovery), vizija zelene prihodnosti (dream) in načrtovanje (design).

AI v bistvu išče konstruktivno povezavo med celoto skupine in vsemi preteklimi in sedanjimi kapacitetami posameznikov: dosežki, sredstvi, neodkritimi potenciali, inovacijami, močmi, navdihi, priložnostmi, merili, vrhunci, izraženimi vrednotami, tradicijami, strateškimi sposobnostmi, zgodbami, modrostmi, uvidi v globlji duh organizacije – in vizijami zelene in možne prihodnosti. AI namenoma jemlje vse to skupaj kot »gestalt« in poskuša vedno delovati iz tega »vitalnega jedra« (»positive change core«), ob predpostavki, da ima vsak živ sistem mnogo neodkritih, bogatih in navdihujočih pozitivnih lastnosti. Če neposredno povežemo energijo tega jedra z načrti za spremembo, se naenkrat demokratično začnejo spremembe, ki so se prej zdele nemogoče.

Namen potrjevalnega odkrivanja (AI) je kombinirati raziskovanje izkustvenega z odkrivanjem sposobnosti predstavljanja uma, v polje raziskave postavlja človeško domišljijo (faza odkrivanja vizije zelene prihodnosti oz. *dream*) (Cousin 2009, 167–168). Ključni princip potrjevalnega odkrivanja je, da problema ne moremo reševati iz miselnosti problema. To

miselnost presega s ključnim vprašanjem »Kaj organizacijam daje življenje?« in s tem zviša energijo, osredotoči vizijo in navdahne spremembo.

Potrjevalno odkrivanje (AI) deluje v skladu s petimi glavnimi principi, ki izhajajo iz postmodernističnih raziskav in teorij ter Cooperriderjevega dela. Reed (2000, 26–27) jih je takole popisal:

1. **Konstruktivistični princip** je povezan z Gergnovo teorijo socialnega konstruktivizma, in idejo, da je naše videnje sveta razvito skozi interpretacijo in konstrukcijo pojava in ne na preprostem posnetku pojava. To pomeni, da različne osebe različno interpretirajo svet, druga ob drugi obstajajo različne zgodbe o dogajanju in da poskusi odkrivanja resnice skozi dejstva prezrejo te možnosti interpretacije. Potrjevalno odkrivanje posveča pozornost procesu oblikovanja, vprašanju »kako to da ljudje lahko povejo različne zgodbe o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti«. In kako imajo te zgodbe moč vplivanja na mišljenje in delovanje ljudi, ter kako ga odražajo.
2. **Princip hkratnosti** (simultanosti) poudarja, da se odkrivanje (raziskovanje) in sprememba dogajata hkrati, da nista ločeni, zaporedni stanji v razvoju. Potrjevalno odkrivanje (AI) upošteva, da je **odkrivanje** že **intervencija**, s tem ko vzpodbuja refleksijo in razmišljanje, ki vodi k drugačnemu načinu razmišljanja in delovanja.
3. **Poetični princip** poudarja, da ljudje stalno ustvarjajo svoj svet, s tem ko izbirajo zase najbolj zanimive dele svojih zgodb za določen trenutek in eksperimentirajo z različnimi možnimi razpleti zgodbe. Potrjevalno odkrivanje (AI) podpira skozi ta individualni in kolektivni proces. Angažira pozornost in energijo ter ponese posameznika skozi avtorski proces, tako da mu je dostopen.
4. **Princip predvidevanja** predpostavlja, da naše mišljenje o prihodnosti vpliva na naše približevanje prihodnosti. Če vidimo prihodnost polno možnosti, se bomo pomikali v smeri teh možnosti. A če vidimo prihodnost kot črno in brezupno, je vse brez smisla in le razmetavanje energije. Potrjevalno odkrivanje (AI) začne z idejo prihodnosti, ki temelji na temu, kar dobro deluje in tako usmeri energijo k raziskovanju načinov za nadaljnji razvoj tega.
5. **Pozitivni princip** predpostavlja, da osredotočenost na zastavljanje pozitivnih vprašanj (kot v potrjevalnem odkrivanju) pritegne ljudi globlje in za dlje časa – ker naj bi se ljudje naravno obračali v smeri idej in podob, ki so hranljive in nam nudijo energijo.

Ko pritegnemo pozornost ljudi, jih uspešno vključimo v spremembo in z vabilom k raziskovanju pozitivnih vprašanj najboljše zbudimo njihovo zanimanje.

Teh pet principov povezuje teoretična dognanja različnih disciplin (človeškega razvoja, komunikacije, organizacijskih in učnih teorij) z izhodišči potrjevalnega odkrivanja (AI). **Ti principi so pomembni, a še vedno precej abstraktni, zato so se v praksi razvili v predpostavke, izjave, ki pojasnjujejo kako potrjevalno odkrivanje (AI) deluje.** Teh pet principov sicer poimenujejo predpostavke, kar pa ne pomeni, da se jih ne sme postaviti pod vprašaj. Ker je teh pet principov še vedno precej abstraktnih, se pri praktični predstavitvi potrjevalnega odkrivanja (AI) uporablja naslednje izjave (Reed, 2000, 27–29; Hammond 1998, 20–21):

1. *V vsaki družbi, organizaciji ali skupini nekaj deluje.*
2. *Tisto, na kar usmerjamo pozornost, postaja naša realnost.*
3. *Resničnost/realnost je ustvarjena v trenutku, več realnosti soobstaja.*
4. *Zastavljanje vprašanj organizaciji ali skupini vpliva nanjo, jo na nek način spremeni.*
5. *Ljudje imamo več zaupanja pri potovanju v prihodnost, v neznano, ko s sabo nosimo nekaj znanega, nekaj iz preteklosti.*
6. *Če nosimo s sabo nekaj iz preteklosti, naj bo to nekaj najboljšega iz preteklosti.*
7. *Pomembno je ceniti razlike.*
8. *Jezik, ki ga uporabljamo, ustvarja našo realnost.*

Predpriprava

Ko začnemo v praksi uporabljati potrjevalno odkrivanje (AI), je zelo pomembna predpriprava. Najprej se izbere fokus ali temo, ki odraža zdravo jedro organizacije in bo omogočila odkrivanje vitalne zgodbe organizacije, z vabljenjem ljudi v drzna ugibanja, kaj bi ta lahko bila.

Cooperrider (2003, 32) daje za primer vprašanja, ki nam pomagajo pri izbiri teme:

»Kateri dejavniki so vir življenja te organizacije, ko je najbolj živa in uspešna?« To vprašanje se osredotoča na tisto, kar je organizacija naredila dobro v preteklosti in kaj deluje v sedanjosti.

»Katere možnosti, izražene ali speče, imajo potencial za bolj življenjsko in uspešno obliko organizacije (v skladu z vrednotami in vizijo)?« To vprašanje vabi k predstavljanju in oblikovanju vizije boljše prihodnosti.

Izbira teme naj odraža pozitivno jedro organizacije, saj »pripravi oder« za potrjevalno odkrivanje (AI). Teme so lahko karkoli v zvezi z organizacijsko uspešnostjo: lahko vključujejo tehnološke procese, človeško dinamiko, odnose s strankami, kulturne teme, vrednote, zunanje trende, vplive trga itd... (Cooperrider in drugi 2003, 37), kar omogoča, da raziščemo mnoge dimenzije organizacijskega življenja. Priporoča, da se osredotočimo na tri do pet pomembnih tem, ki vse ustrezajo naslednjim kriterijem:

- Teme so afirmativne oz. izražene v pozitivni obliki,
- Teme so zaželene – identificirajo cilje udeležencev,
- So teme, ki v skupini zbudijo pristno radovednost in željo po nadaljnjim učenju oz. odkrivanju,
- Teme se razvijajo v smeri, v kateri skupina želi nadaljevati.

Če organizacija vnaprej izbere temo, je ta relevantna zanjo, odraža ključne izzive ali vprašanja. Vendar mora imeti tema širšo podporo v organizaciji. V primeru, da odraža nek manko, in ne moč organizacije, je treba najprej vzpodbuditi razmišljanje o krepkih jedrih, da se delo lahko začne na pravi osnovi, saj je izbira besed za potrjevalno odkrivanje (AI) pomembna: »Besede ustvarjajo svet« (Cooperrider in drugi 2003, 38).

Potrjevalno odkrivanje (AI) želi zagotoviti **čim večjo vključenost v proces spremembe**, s čemer se razlikuje od klasičnih, mehanističnih pristopov k spreminjanju organizacije. Veliko pozornosti posveča izbiri udeležencev, saj želi zagotoviti vključevanje čim večih vidikov organizacijskega življenja. Ker ni mogoče vnaprej identificirati, kdo bo procesu spremembe največ prispeval, dodatno vključuje nove udeležence tudi med procesom. Včasih v proces vključi tudi zunanje akterje, ki doprinesejo dodatne vidike, uvide in vidike. (Reed 2000, 30–31) Reed opozarja na paradoks inkluzivnosti, saj tisti ki proces potrjevalnega odkrivanja začne (ali raziskovalec), v praksi vpliva na stopnjo inkluzivnosti (Reed 2000, 73).

Prav tako je pomembno **vabljenje** – ali je udeležba obvezna ali prostovoljna ter oblikovanje vabila – da udeleženci vedo, kam pridejo in imajo občutek, da se lahko odločijo za sodelovanje. Pri pripravi vabila je za razmisliti, kako udeležence pritegniti s temo, a jih tudi ne preveč omejiti (koliko informacij je v pomoč in koliko jih že ovira). Zato je dobro izpostaviti razvijajoči se vidik procesa – da bodo nove ideje cenjene in vzpodbujane (Reed 2000, 30–31).

Pri delu s potrjevalnim odkrivanjem (AI) se uporablja cikle, ki omogočajo razvoj. **Cikličnost procesa** nakazuje na ponavljajočo se, iterativno naravo potrjevalnega odkrivanja (AI). Proces

ni linearen, in nima konca, saj se korake ponavlja in organizacija nadaljuje z učenjem ter gre ponovno čez faze procesa. Po principih potrjevalnega odkrivanja (AI) vprašanja vzpodbudijo spremembo, in ko začnemo s tem procesom, integriramo in vzdržujemo spremembe.

Procesi in cikli potrjevalnega odkrivanja (AI) so operacionalizacija mišljenja in principov, vendar potrjevalno odkrivanje ni le nabor postopkov. Bolj pomembna je ideja »zdravega jedra«, ki je po Cooperriderju najbolj prezrto sredstvo v upravljanju sprememb (2003, 32).

Potrjevalno odkrivanje (AI) je reflektivno, vendar Reed (2000, 32) opozarja, da ne gre za anarhično prakso, kjer bi razmišljali v vse možne smeri brez meja. Zastavljanje vprašanj in uporaba pristopov je rezultat skrbno premišljenih odzivov na dejanske situacije in njihov kontekst. Gre za **voden, moderiran proces**. Da udeleženci in moderatorji lahko ocenijo napredek, se je skozi delo s potrjevalnim odkrivanjem poimenovalo nekaj različnih procesov, ki vzpodbudijo cikel s fazami potrjevalnega odkrivanja. Najpogosteje se uporablja t.i. 4-D-cikel, čeprav je v uporabi tudi 4-I-cikel.

4-D cikel ima štiri osnovne faze:

- odkrivanje oziroma identificiranje zdravih jeder (discovery),
- vizija zelene prihodnosti (dream),
- načrtovanje (design),
- implementacija in vzdrževanje ustvarjalne napetosti (destiny).

Odkrivanje zdravih jeder (discovery)

Faza odkrivanja je namenjena odkrivanju pozitivnih kapacitet organizacije (tima, posameznika) in razkrivanju tega presežka v organizaciji. Potrjevalno odkrivanje (AI) ponuja praktičen način, da se navdih takšnega odkrivanja razširi po celi organizaciji. V tej fazi je izvedba intervjujev prav tako pomembna, kot samo zbiranje podatkov. Še posebej v tej fazi se potrjevalno odkrivanje razlikuje od drugih pristopov, in sicer v pozornosti pri **oblikovanju vprašanj**. Vsako vprašanje je pazljivo oblikovano, na pozitiven način, v skladu s principom, da je ozaveščanje že spreminjanje. Vznemirjenje odkrivanja se spreminja v vznemirjenje ustvarjanja (v naslednjo fazo) (Cooperrider in drugi 2005, 8). Ljudje v intervjujih delijo zgodbe izjemnih dosežkov, diskutirajo o vitalnih dejavnikih organizacije, vrednotah in aspektih, ki jih v organizaciji cenijo in želijo prenesti v prihodnost. Sistematično raziskujejo in se učijo iz preteklih, lahko tudi zelo majhnih, uspehov (Cooperrider in drugi 2003, 38–39). **V prvi fazi poteka sistematično raziskovanje vitalnih jeder, aktivirajo se notranje moči,**

predvsem preko prepoznavanja pomena, vrednot, sposobnosti in izkušenj. Če teme niso vnaprej določene, se identificirajo v tej fazi.

Vizija zelene prihodnosti (dream)

V tej fazi se ojača vitalno jedro in izzove status quo s predstavljanjem zelenih, bolj vitalnih prihodnosti (prav tam, 39). Udeleženci delajo skupaj in razvijajo ideje možne prihodnosti. To pomeni kreativno razmišljanje, brez omejitev in razmišljanja o dejanskih poteh za uresničevanje idej. V tej fazi se dela na rezultatih prve faze, konstruktivno se uporabi zgodbe in uvide iz intervjujev, a izziv za udeležence je, da pustijo za sabo omejitve virov in povezav, saj bi razmišljanje v okvirih uresničljivih in dobrodošlih načrtov preveč omejilo porajanje idej (Reed 2000, 33). Prva faza je prizemljena, dela na ozaveščanju preteklosti organizacije, hkrati pa je generativna, z iskanjem možnosti za razširjanje potenciala organizacije. Potrjevalno odkrivanje (AI) se od ostalih strateških pristopov razlikuje v tem, da slike prihodnosti izvablja iz prizemljenih primerov iz pozitivne preteklosti. Te vizije prihodnosti so privlačne ravno zaradi tega, ker temeljijo na izjemnih trenutkih iz zgodovine organizacije. V tej fazi se kolektivno deli zgodbe iz preteklosti organizacije in ozavešča, medtem pa nastaja nova zgodovinska pripoved, ki zelo pritegne udeležence. S svojo energijo so vključeni v ponovno ustvarjanje pozitivne zgodovine organizacije in s tem vitalizirajo njeno pozitivno prihodnost. Proces je tako za posameznika kot za organizacijo navdušujoč, saj so mnogi prvič vključeni v ustvarjanje krasnih priložnosti za svojo organizacijo (Cooperrider in drugi 2003, 39). Z vidika potrjevalnega odkrivanja (AI) kot raziskovalne metode Cousin (2009, 179) to fazo imenuje tudi »analiziranje odkritih podatkov« iz prve faze. Po Bushu (1995) gre v tej fazi za »razumevanje« (v Cousin 2009, 179).

Načrtovanje in postavljanje prioritet med procesi, ki pripeljejo do zelene prihodnosti (design)

V tej fazi udeleženci delajo skupaj in ustvarjajo načrte za prihodnost, v globino raziskujejo, kako bi najbolje strukturno in s procesi podprli doseganje zelenega. V skladu s provokativno naravo AI v tej fazi ustvarjamo provokativne predloge – izjave o zelenih dosežkih organizacije v prihodnosti. Ti naj bi organizacijo vzpodbujali k razvoju, medtem ko se trudi, da jih doseže, izpelje. Ustvarjanje provokativnih predlogov pomeni samozavestno in odločno razmišljanje. Te izjave izražajo jasne, nedvomne ambicije, brez opozoril in pogojevanja (Reed 2000, 33).

Izjave se lahko glasijo: »vsak študent bo....« ali »univerza bo...«. Ali pa se uporabi vprašanje v obliki »če bi« (angl. »what if«), udeleženci pa določijo dolgoročne, srednje in kratkoročne cilje zanje.

Implementacija in vzdrževanje ustvarjalne napetosti (destiny)

V tej fazi se energija usmeri v akcijsko načrtovanje, v določanje, kaj je je treba narediti, da bi uresničili provokativne predloge iz prejšnje faze. Zagon in potencial za inovacijo je v tej fazi procesa izjemno močan. Zaradi skupne pozitivne slike prihodnosti so vsi udeleženci vabljeni, da prispevajo k soustvarjanju prihodnosti. Da bi ohranili ustvarjeni zagon, je pomembno z vidika potrjevalnega odkrivanja (AI) pogledati vse sisteme organizacije, procese in način delovanja (Cooperrider in drugi 2003, 41) Pomeni načrtovanje specifičnih aktivnosti in sprejemanje zavez za uresničevanje nalog in procesov (Reed 2007, 33), za opolnomočenje afirmativne kapacitete celotnega sistema (Cousin 2009, 181). Načrtujejo se organizacijske spremembe, udeleženci sprejmejo različne vloge in odgovornosti, ustvarijo se nove povezave.

Faza implementacije in vzdrževanja ustvarjalne napetosti (destiny) se nadaljuje in pripelje organizacijo v novo fazo odkrivanja (discovery). Na sistematičen način nadaljnje potrjevalno odkrivanje lahko pripelje do izbire novih tem, nadaljnjih dialogov in učenja (Cooperrider in drugi 2003, 41).

V uporabi je tudi 4-I cikel, sploh kadar je bolj pomembno oblikovanje in širjenje idej (Reed 2007, 34–35; Coghlan in drugi 2003, 11), a je primernejši, kadar je bolj pomembno oblikovanje in širjenje idej, kot osredotočanje na akcijo. Razvila sta ga Mohr in Jacobsgaard (Watkins in Mohr v Coghlan in drugi 2003, 11), podoben je 4-D ciklu in ima naslednje faze: sprožanje (Initiate), odkrivanje (Inquire), predstavljanje (Imagine), ustvarjanje (Innovate).

4.1 Dejavniki uspeha in izzivi pri uvajanju potrjevalnega odkrivanja

V nalogi smo si zastavili vprašanje, zakaj metoda potrjevalnega odkrivanja (AI) deluje, kateri so dejavniki njenega uspeha, kako vpliva na spreminjanje organizacijske kulture pa tudi katere izzive prinaša njena uporaba. Deloma smo ta vprašanja naslovili že pri opisu potrjevalnega odkrivanja, v nadaljevanju pa naslavljamo še bolj praktične vidike, ki jih lahko opazimo pri uporabi. Na koncu poglavja vključujemo pregled dejavnikov, ter učinkov in izzivov, ki jih prinašajo (glej Tabelo 4.1.).

4.1.1 Posebnosti jezika in izzivi v slovenskem jeziku

V slovenskem jeziku nimamo izraza, ki bi primerno zaobjel pomen Appreciative Inquiry. Pri tem si lahko pomagamo z naslednjimi izrazi (PONS):

1. appreciate, <i>glag. preh.</i>

Appreciate (value) – ceniti [perf. oceniti]

Appreciate (value) – spoštovati
--

Appreciate (be grateful for) – biti hvaležen za
--

Appreciate (understand) – razumeti, zavedati se [perf. zavedeti se]

To appreciate (in value), <i>glag. nepreh.</i> – pridobiti na vrednosti

2. appreciative (grateful), <i>pridev.</i>
--

appreciative of – hvaležen za

appreciative (showing appreciation): naklonjen
--

3. inquiry, <i>samost.</i> – vprašanje, uradna preiskava, analiza, raziskava
--

Cooperrider (2005), ki je prvi pisal o potrjevalnem odkrivanju (AI), je takole razložil pomen besed, ki sestavljata izraz:

Appreciate , <i>glag.</i> – 1. cenjenje, priznavanje najboljšega v ljudeh ali svetu okoli nas; potrditev preteklih in sedanjih moči, vrlin, uspehov in potencialov; zaznavanje virov življenja sistema (zdravje, vitalnost, odličnost); 2. pridobiti na vrednosti.

Sinonimi: ceniti, spoštovati, čislati, počastiti
--

Inquire , <i>glag.</i> – 1. raziskovanje in odkrivanje. 2. zastavljanje vprašanj; odprtost za zaznavo novih potencialov in možnosti.

Sinonimi: odkrivanje, iskanje, sistematično raziskovanje, proučevanje.
--

Izrazi, ki se uporabljajo v slovenski literaturi ali pa so možne alternative, so

- Pozitivno povpraševanje,
- Potrjevalno odkrivanje,
- Vodenje sprememb z afirmativnim pristopom,

- Prepoznavanje vrednosti,
- Krepitev pozitivnega jedra,
- Upravljanje sprememb preko ključnih razgovorov.

Društvo moderatorjev Slovenije ponekod izraza niti ne prevaja, ga le pojasni, podobno smo naredili tudi na UL pri vabljenju na delavnico potrjevalnega odkrivanja, ki smo jo imeli na UL (2015c). Poleg tega lahko na spletnih straneh društva najdemo tudi izraza »pozitivno poizvedovanje« (tudi na straneh Slovenske kadrovske zveze (SKZ 2015)) in »vodenje sprememb z afirmativnim pristopom«.

Na spletu je najpogostejše v uporabi izraz »pozitivno poizvedovanje«, ki poudarja pozitivni vidik procesa, kar daje napačen vtis polovičnega pristopa, ki je daleč od celovitosti AI. Ta ne zanika »problemov«, le naslovi jih z drugega vidika. Ko AI naslovi izziv z vidika zelene prihodnosti, pri tem vključi tudi vse, kar nas ovira pri njeni realizaciji, a ne ostaja osredotočena le na oviro oziroma njeno odstranitev. AI je uporabna tudi v znanstvene raziskovalne namene (Reed 2007, Cousin 2009), vendar izraz »pozitivno« lahko povzroči neutemeljeno zavračanje pristopa, saj ne zveni dovolj resno. Podobni razlogi so tudi za morebitna zavračanja pri uporabi AI v upravljanju kakovosti, kjer se tudi pričakuje resne, s številkami podprte pristope.

Izraza »povpraševanje« smo navajeni iz trgovanja in ne asociira ravno na skupinske procese raziskovanja in spreminjanja.

Še najbližje celotnemu konceptu je izraz »vodenje sprememb z afirmativnim pristopom«, ki dejansko ustreza celotnemu procesu AI, a ne ustreza originalnemu izrazu. Izraz »Appreciative Inquiry« sicer najbolj zaobjame prvo fazo v 4-D ciklu (odkrivanje), ne toliko ostalih, a se uporablja za celoten pristop.

Če ostajamo blizu originalu, je najprimernejši izraz »**potrjevalno odkrivanje**«, ki nam v slovenščini sicer zaradi afirmativnosti dela nekaj težav, a s seboj ne nosi razcepa med pozitivnim in negativnim polom. S potrjevanjem nakazuje na ozaveščanje, na prepoznavanje obstoječega. Asociira lahko tudi na formalno potrjevanje, vendar v kombinaciji z besedo odkrivanje asociacija formalnega ni močna. Najdemo ga kot enega od možnih izrazov za AI na spletnih straneh (Humus, ZFM) in kot izbrani izraz v diplomskem delu (Videtič 2014, 32). Humus tako navaja, da »'Appreciate' ne pomeni le ceniti, pač pa tudi pridobivati na vrednosti. 'Inquiry' ni le poizvedovanje, pač pa vsebuje tudi prvino raziskovalne radovednosti in celo

zanimanja za drugega. Še najbližji izraz je morda potrjevalno odkrivanje – a se našemu ušesu sliši nenavaden.«

Humus na svoji spletni strani izpostavlja razliko med slovenskim in angleškim jezikom, ki jo opaža pri delu s potrjevalnim odkrivanjem v obeh jezikih. Medtem ko ima angleščina veliko izrazov za slavljenje življenja, nam jih v slovenščini zmanjka. Pojavlja se izziv, kako povedati želeno, ne da bi zvenelo kot iz prižnice in ljudi s tem morda odvrti od sodelovanja. Humus ugotavlja, da je omenjena luknja v slovenskem umu morda povezana s premalo kolektivne zgodovinske izkušnje slavljenja: »Medtem ko nam zmanjka radostnih izrazov za kipenje življenjske sile, smo pa Slovenci seveda zelo dobro opremljeni z izrazi za neugodna čustvena in miselna stanja – besede za žalost, bol, hrepenenje, tesnobo, samost kaj hitro najdemo.«

Z jezikom se dogaja osmišljanje sveta in sebe v njem. S sprejemanjem besed, ki življenje slavijo bi se zgodil paradigmatški premik iz miselnosti družbe pomanjkanja v presežek, sodelovanje in ustvarjalnost.

S tem v skladu so imeli udeleženci delavnice potrjevalnega odkrivanja (AI) na UL (Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry (UL 2015)) največ težav in odpora, ko so raziskovali, kaj cenijo pri sebi in pri UL.

Na začetku ukvarjanja s potrjevalnim odkrivanjem se pogosto pojavi zaskrbljenost predvsem zaradi prve faze v procesu, sanjanja (angl. dream). Zaskrbljenost je prisotna predvsem v kulturah izven ZDA. To fazo pri uporabi potrjevalnega odkrivanja v slovenskem jeziku raje poimenujemo »vizija želene prihodnosti«, ravno zaradi razlik v kulturi, ki se izražajo tudi v jeziku. Ideja sanj je zelo močna v ameriški kulturi (the American Dream, govor Martina Luthra Kinga, tudi v kulturi avtohtonih prebivalcev je sanjanje zelo prisotno, npr. lovilci sanj) (Lewis in drugi 2008, 138). V drugih kulturah po svetu, razen v ZDA, za sanje nimamo tako močnega prostora v kulturi. V slovenski kulturi je sanjanje povezano bolj z iluzijami, naivnostjo (sanjač), nedelovanjem, ... prepovedjo sanjanja, zapovedjo skromnosti ipd.

Vendar je neobremenjeno raziskovanje zelo pomembno; s potrjevalnim odkrivanjem ljudi povabimo v igro »kaj bi bilo, če bi...«, kar omogoča spreminjanje privzetih prepričanj in nastajanje presežnih idej. V evropski kulturi imamo nekaj prostora, ki nam pomaga pri tem, npr. vloga humorja, igrive nespoštljivosti in ideje dvornega norčka v evropski kulturi (Lewis in drugi 2008, 138)

4.1.2 Zastavljanje pozitivnih vprašanj

Ena največjih prednosti in dejavnikov uspeha potrjevalnega odkrivanja (AI) je zastavljanje pozitivnih vprašanj. Temu je posvečena velika pozornost, ker je vprašanje že intervencija in vpliva na skupino na nek način. Zastavljanje pozitivnih vprašanj podpira pozitivno vedenje (Reed 2000, 23 in 28).

Ko je Cooperrider pripravljala raziskavo o organizacijski dinamiki za svoj doktorat (zaključil ga je leta 1986), je povabil udeležence raziskave, da govorijo o svojem delu in kaj pri tem cenijo. Iz tega je pridobil razumevanje v delovanje organizacije, ki jo je raziskoval in tudi kako bi lahko vzpodbudil izboljševanje, spreminjanje v pozitivni smeri na osnovi pridobljenega. Na inovativen način je prišel do podatkov, ki prej na področju zdravstva še niso obstajali. Zastavljanje pozitivnih vprašanj se je izkazalo kot zelo učinkovito pri pridobivanju novih informacij in raziskovanju novih metod. S tem je razvil potrjevalni (ang. appreciative) pristop (Reed 2000, 22).

Koopman (2010, 24 in 27) v raziskovanju izobraževalnega procesa ugotavlja, da se prava moč skriva v vprašanju, ki ga zastavimo. Najbolj učinkoviti učitelji pripravijo svoje študente do zastavljanja močnih vprašanj. Izziv za učitelja je ustvarjanje okolja, ki je gostoljubno do močnega vprašanja in omogoči, da z njim preizkušamo svoje razmišljanje. Pradavna moč pogovarjanja, skupaj z močnimi vprašanji pripelje do refleksije in sprejemanja kompleksnih idej.

Potrjevalno odkrivanje (AI) je razvilo tehnike in metodologijo zastavljanja pozitivnih vprašanj, za različne faze procesa spreminjanja. Whitney in Cooperrider (2001) sta zbrala primere v knjigi *Encyclopedia of Positive Questions*. V projektu KUL smo namesto izraza »pozitivna vprašanja« uporabljali izraz »močna vprašanja«, ki ga uporablja mreža Art of Hosting (Art of Hosting). Potrjevalno odkrivanje je en od osnovnih pristopov, ki ga uporablja mreža, tudi pri uporabi močnih vprašanj.

Potencialno moč vprašanj Marilee Goldberg (v Brown in Isaacs 2005, 78) takole zajame: »Vprašanja so notranje povezana z delovanjem, zato vzpodbudijo in usmerjajo pozornost, naše dojemanje, energijo in trud. So v središču razvijajočih se oblik naših življenj... Za kreativnost potrebujemo pristna vprašanja, na katere ne vemo odgovora. Takšna delujejo kot odprto vabilo k ustvarjanju, privabljanju tistega, kar še ne obstaja.« Pristno vprašanje je torej takšno, na katerega še ne vemo odgovora. Deluje kot povabilo k ustvarjanju, inovaciji. Bolj

odprta vprašanja spodbujajo bolj razmišljujoč proces, ki odpira vrata nadaljnjemu raziskovanju in pozitivni spremembi.

Ena od osnovnih predpostavk strateškega zastavljanja vprašanj je, da je znanje prisotno v vseh ljudeh. Trik je zastavljanje vprašanj na takšen način, da ideje in energija pridejo od posameznikov ali sistema (ne od tistega, ki vprašanja zastavlja). Umetnost oblikovanja strateških vprašanj, ki v proces vabijo notranjo modrost, ima velik vpliv na osredotočanje na namen, pozornost in energijo. Pomaga tudi pri opolnomočanju skupne sposobnosti za ustvarjanje uvidov in spoznanj, ki pomagajo oblikovati prihodnost (prav tam 2005, 92).

Lastnost oziroma učinki močnih vprašanj so naslednji (Vogt in drugi 2003, 4):

- *Vzbudijo radovednost v poslušalcu,*
- *Spodbujajo reflektivne pogovore,*
- *Izzivajo razmišljanje,*
- *Na površino privlečejo nezavedne predpostavke, prepričanja,*
- *Privabljajo kreativnost in nove možnosti,*
- *Porajajo energijo in premikanje, napredek;*
- *Vodijo pozornost in dosegajo osredotočenost na raziskovanje,*
- *Ostajajo z udeleženci,*
- *Se dotaknejo globljega pomena,*
- *Vzpodbudijo več vprašanj.*

Poleg tega ima močno vprašanje kapaciteto razširjanja v širše mreže, izven prostora, kjer je bilo uporabljeno, skozi pogovore v skupnosti, organizaciji in je pogosto ključno za spremembo v velikem merilu.

Vogt (2003, 4–6) pri arhitekturi močnih vprašanj uporablja naslednje tri dimenzije: oblikovanje vprašanja, obseg in predpostavke v vprašanju.

Lingvistični vidik vprašanja pri njegovem **oblikovanju** je za potrjevalno odkrivanje zelo pomemben (odprto, zaprto vprašanje itd.). Vprašalnice, ki jih pri tem uporabljamo, lahko v diagramu razporedimo od močnejših, ki so ponavadi prisotne v najbolj odprtih vprašanjih, do šibkejših (zaprta vprašanja) (glej Sliko 4.1.).

Slika 4.1: Moč vprašanj



Vir: Vogt (2003, 4; AoH 2014)

Opomba: *vprašalnica »če« (angl. what if) je v gradivu za udeležence delavnice dodana, poleg teh, ki jih navaja Vogt.

Vprašanja, ki vsebujejo besedo »zakaj«, sprašujejo po namenu, izražajo pristno radovednost, vendar če jih ne oblikujemo dovolj pazljivo, lahko privedejo do obrambnega odziva. Seveda so tudi da/ne vprašanja pomembna v določenih kontekstih, a ponavadi za odpiranje prostora kreativnosti in prebojem potrebujemo druga vprašanja.

Pri **obsegu** izberemo, kam vprašanje usmerimo – na posameznika, skupino, celo organizacijo, družbo. Pazimo na relevantnost za izbrano skupino. Če je preširoko, lahko ne doseže svojega namena, saj se udeleženci lahko ne počutijo, da imajo vpliv na situacijo.

Vsa vprašanja eksplicitno ali implicitno vsebujejo **predpostavke**, in dobro je, da se jih zavedamo. Npr. vprašanje »Kaj smo naredili narobe in kdo je kriv?« vsebuje predpostavko napake in obsojanja in zelo verjetno vzbudi odziv obsojanja in obrambe. Vprašanje »Kaj se lahko naučimo iz dogodka in kakšne možnosti vidimo sedaj?« vzpodbudi refleksijo in verjetno tudi učenje in sodelovanje (Vogt in drugi 2003, 5)⁸.

⁸ Pri oblikovanju vprašanj nam lahko pomagajo naslednja vprašanja (Roth v Brown in Isaacs 2005, 92):

- Katero vprašanje, v primeru, da ga dobro raziščemo, bi prineslo možnosti preboja, ki ga želimo?
- Je vprašanje relevantno za ljudi, ki ga bodo raziskovali? Je relevantno za njihovo delo, življenje?
- Je vprašanje pristno? Ali nanj res ne vemo odgovora?
- Kako želimo, da vprašanje deluje? Kakšen pogovor, pomen, čustva si predstavljam, da lahko vzbudi v tistih, ki ga bodo raziskovali?
- Kakšne predpostavke in prepričanja so razvidna iz oblike vprašanja?
- Ali je verjetno, da bo to vprašanje vzbudilo upanje, domišljijo, zavzetost, nov način razmišljanja, ustvarjanje? Ali je verjetno, da bo povečalo osredotočanje na pretekle težave in ovire?
- Ali to vprašanje pušča prostor za nova, drugačna vprašanja, potem ko ga raziščemo?

Na usposabljanjih za izvedbo posvetovalnih obiskov in še dveh usposabljanjih v okviru projekta KUL smo z udeleženci raziskovali oblikovanje močnih vprašanj, predvsem razliko med vprašanji, ki jih ponavadi zastavljajo evalvatorji in močnimi vprašanji. Kasneje smo jih preizkušali tudi v simulaciji posvetovalnih obiskov in na samih posvetovalnih obiskih. Udeleženci so potrdili veliko razliko in dodatno energijo ter uvide, kot nekaj kar močna vprašanja vnašajo v proces (KUL 2014a, 2015b).

Za oblikovanje močnih vprašanj je potrebno nekaj pozornosti in prakse, zato smo pri posvetovalnih obiskih uvedli prakso, da si člani skupine pred obiskom izmenjajo močna vprašanja, ki bi jih zastavili članici UL, na vsako temo (nabor vprašanj je potem le vodilo za izvedbo, možnost).

Velik izziv, ki se pojavi pri uporabi močnih vprašanj, je **toleranca za tišino**. Močno vprašanje zaradi svojih lastnosti spodbudi razmišljanje, včasih globoke uvide, zato je pomembno, da je tisti, ki ga zastavi, potrpežljiv pri čakanju na odgovor, radoveden in ne začne sam odgovarjati na vprašanje in tako »pomagati« drugemu. Uporaba močnih vprašanj zahteva precej velik preskok od svetovanja, vendar prinese pravo transformacijo, ker udeleženci sami pridejo do spoznanj.

Uporaba močnih vprašanj je en pomembnih dejavnikov uspeha. Njihova uporaba v projektu KUL je prispevala k preseganju odklonilnega odnosa do kakovosti. Naravnost kritiziranja in nemoči smo počasi začeli spreminjati v zavzetost za skupno delo in izboljšave.

4.1.3 Pogum za raziskovanje želene prihodnosti – upati si upati

Morda ena večjih ovir, ki jo potrjevalno odkrivanje (AI) uspešno naslovi na več načinov, je odpor do resničnega, iskrenega raziskovanja želene prihodnosti. Potrjevalno odkrivanje uspešno naslovi to prepreko na več načinov, predvsem z vabilom v odkrivanje, radovednostjo, ki jo zbudi močno vprašanje ter z dobro vodenim procesom sodelovanja, ki ustvarja dovolj varen prostor. Vendar to raziskovanje zahteva pogum, da vsaj za trenutek zapustimo cinično intelektualno držo. Izražanje upanja, da so izboljšave res mogoče, izražanje želja na delovnem mestu ali osebnih nas dela ranljive. Vendar AI to ranljivost opolnomoči, s tem ko nas v fazi *odkrivanja* spomni na naše moči, na situacije, ko smo uspeli, kljub temu da uspeha zaradi velikosti izziva sploh nismo pričakovali.

Watts (archive.org 2016, 1 min 45 s – 3 min 50 s) naslovi ta pogum za upanje in ranljivost, ko govori o spremembi v pisanju Aldousa Huxleya – ko si ta na koncu življenja, po celi karieri

cinizma in izvrstne satirične kritike sveta v knjigi *Otok* upa iskreno izraziti »Takšen svet si zares želim«. Watts poudarja, da je to

[...ena najtežjih stvari, ki jih lahko naredimo danes, saj danes nihče, ki je intelektualno spoštovan, ne verjame, da se bo svet izboljšal. Splošno mnenje je, da je razvoj človeštva bolj ali manj dosegel kritično točko, in nas v prihodnosti najverjetneje čaka poslabšanje, ne izboljšanje, saj se srečujemo s številnimi ogromnimi problemi svetovnih razsežnosti, od katerih nas vsak posamezno lahko čisto prestraši. Če jih pogledamo skupaj, lahko le obupamo.

Watts izpostavlja, da je dandanes v intelektualnem svetu kakršnokoli dopuščanje utopičnega razmišljanja popolnoma naivno in nerealistično. (Watts na archive.org 2016)

(Javno) izstopiti iz svoje vloge (npr. cinizma ali kritizerstva) je ena od najtežjih nalog, s katero se srečamo tudi, ko udeležence povabimo k skupnemu raziskovanju. Prisotna so prepričanja, ki smo jih navedli, da prispevajo k odklonilnemu odnosu do kakovosti in naravnosti kritizerstva in nemoči. Watts poudari, da je odprto, javno izražanje upanja v možnost nečesa boljšega izjemno, pa tudi nevarno, saj se s tem dejanjem človek izpostavi napadom (prav tam). Zato je ustvarjanje varnega prostora in zaupanja pri raziskovanju možnosti za izboljšave tako pomembno.

Block (2002, 41–50) navaja več obrambnih odzivov, ki nas lahko ovirajo pri srečanju s samim sabo, pri delovanju v skladu s sabo, pri zapuščanju običajne cone ugodja, sploh v socialnih situacijah. To so predvsem prelaganje odgovornosti na nadrejene, politike, vlado, medije ter s tem nemoč; iskanje vedno novih dodatnih in bolj podrobnih informacij in analiz, da bomo bolje načrtovali prihodnost; vzdrževanje maske profesionalizma; odlaganje raziskovanja globljih vprašanj zaradi možnega odziva anksioznosti nanje, ohranjanja varnosti, da se ne soočimo z izgubo upanja. Obrambni odziv je lahko tudi zmedenost.

Tako raziskovanje močnih vprašanj res zahteva pogum, saj se skozi raziskovanje lahko srečamo z globljimi vprašanji, svojimi vrednotami, željami, upanji, a tudi obrambami pred delovanjem v skladu z njimi.

Potrjevalno odkrivanje (AI) **ranljivost poveže z notranjo močjo**, kar je tudi ena večjih prednosti, ki se dogaja v AI procesu – da ljudi poveže same s sabo, z njihovimi vrednotami, ter skozi sistematično raziskovanje preteklosti in sedanjosti ter prihodnosti napiše novo osebno zgodbo.

Ob deljenju teh uvidov in zgodb se, zaradi ranljivosti, vrednot in intenzivne povezanosti z notranjimi močmi lahko odvijajo zbližanja z drugimi, sploh ko večkrat prepoznamo, da ima nekdo podobne vrednote našim, v tematiki, ki jo raziskujemo skupaj. Nekdo, ki ga poznamo le bežno, ali sploh ne, ali mislimo, da je popolnoma dolgočasna oseba. Spoznamo lahko vrednote osebe in katere močne izkušnje iz preteklosti so jo oblikovale, ter kako sedaj pri svojem delu deluje v skladu s temi vrednotami, jih poskuša prenesti naprej. Takšno skupno raziskovanje ustvari povezave med ljudmi, prepoznavanje in zaupanje; vase in v druge.

4.1.4 Motivacija, zavzetost

Zavzetost zaposlenih je en večjih izzivov za organizacije, ki se odraža tudi v odklonilnem odnosu do kakovosti. Potrjevalno odkrivanje, tako zaradi principov iz katerih izhaja, kot tudi tehnik, ki jih uporablja, motivacijo udeležencev za sodelovanje in delovanje zelo poveča, jih opolnomoči in s tem vpliva na zavzetost. V ilustracijo velikosti izziva zavzetosti, s katerim se srečujemo tudi na UL, navajamo rezultate dveh raziskav na tem področju.

Raziskava, ki jo vsako leto ponavlja Tower Watson, svetovalno podjetje, ki se ukvarja z razvojem človeških virov, kaže na porazno situacijo glede zavzetosti v organizacijah (Tower Watson v Laloux 2014, 62). V letu 2012 so jo izvedli na 32.000 zaposlenih v korporativnem sektorju, v 29 državah. Poleg zavzetosti zaposlenih so merili tudi zaupanje v vodstvo in kako zaposleni ocenjujejo zanimanje vodstva za dobro počutje zaposlenih. Splošne ugotovitve raziskave so:

- le tretjina zaposlenih je zavzetih pri svojem delu (35%),
- veliko zaposlenih je odtujenih ali aktivno nezavzetih pri svojem delu (42%),
- preostalih 22% se počuti nepodprto pri svojem delu.

Gallup (2013, 12) je v mnogo obsežnejši raziskavi za leto 2012, ki vključuje celoten svet in ni vezana na korporativni sektor, prikazal še slabšo sliko: po svetu je le 13% zaposlenih zavzetih pri delu. Aktivno nezavzeti zaposlenih je približno dvakrat toliko kot zavzetih. Večina zaposlenih po svetu ni zavzetih pri delu, ali pa so aktivno nezavzeti. To pomeni, da so čustveno odtujeni od svojih delovnih mest in da je verjetnost, da bi bili produktivni, majhna (glej Tabelo 4.1.). V raziskavo je bilo zajetih približno 230.000 zaposlenih iz 142 držav po svetu.

Tabela 4.1: Zavzetost zaposlenih

	Svet 2009/2010	Svet 2011/2012	Slovenija 2011/2012	Zahodna Evropa, terciarna izobrazba, 2011/2012
Aktivno nezavzeti	27 %	24 %	16%	12%
Nezavzeti	62 %	63 %	70%	69%
Zavzeti	11 %	13 %	15%	19%

Vir: Gallup (2013, 12, 91 in 102)

Za Slovenijo so navedli naslednje ugotovitve, ki so le malo nad svetovnim povprečjem: zavzetih zaposlenih je 15%, nezavzetih 70% in 16% aktivno nezavzetih. Pri zaposlenih s terciarno izobrazbo je slika malo boljša, v tabeli so podatki za zahodno Evropo (Gallup 2013, 91 in 102).

Gallup poudarja, da morajo organizacije **za večji uspeh**, da osvojijo stranke in povečajo svoj delež na trgu, **najprej osvojiti srca in um svojih zaposlenih**. Navajajo tri načine za povečanje zavzetosti na delovnem mestu, ki je povezana z uspešnostjo organizacij (Gallup 2013, 38).

- Izbira ustreznih zaposlenih in managerjev je ključna za finančno uspešnost. Vendar opozarjajo, da ni dovolj imeti prave ljudi na pravih mestih.
- Zato morajo organizacije vlagati v največje talente, da izboljšajo njihovo uspešnost, jim pomagati odkrivati njihovo naravno najboljše, z identificiranjem njihovih edinstvenih prednosti, moči ter nato z razvijanjem teh moči pomagati zaposlenim doseči njihov največji potencial.
- Zdravje in dobro počutje zaposlenih je povezano z zavzetostjo. Bolj zavzeti zaposleni živijo bolj zdravo. Delodajalci imajo velik vpliv na psihično in fizično zdravje zaposlenih (v dobrem in slabem smislu). Delodajalci, ki izboljšujejo zavzetost in zdravje ter dobro počutje zaposlenih, imajo možnost zmanjšati naraščajoče stroške zdravstvene oskrbe v svojih okoljih (Gallup 2013, 48). Ugotavljajo tudi, da najbolj uspešni managerji poznajo načine za izboljševanje življenj svojih zaposlenih (Gallup 2013, 47).

En od izpostavljenih načinov, opolnomočenje, je v skladu s smerjo, ki jo je UL zastavila z uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI) in posvetovalnih obiskov v okviru projekta KUL in po njem. **Poudarjajo, da so prednosti, moči in talenti zaposlenih močan neodkrit vir organizacij**. Zaposleni, ki so bili vključeni v kovčing za opolnomočenje, so znatno izboljšali zavzetost na delovnem mestu (Gallup 2013, 42). Zavzeti zaposleni, ki lahko na delovnem

mestu uporabljajo svoje prednosti, so bolj uspešni in delavni, kasneje zamenjajo delodajalca, imajo bolj zadovoljne stranke in bolj kakovostno izvajajo svoje delo (Gallup 2013, 43).

Močno priporočajo uvajanje pristopov opolnomočenja (angl. strengths-based approaches), saj poleg zavzetosti izboljšujejo rezultate organizacij. Ugotavljajo še, da je vodenje z opolnomočenjem najboljši način za izboljšanje odnosov med podrejenimi in nadrejenimi, kar lahko povežemo s spreminjanjem organizacijske kulture.

Zato priporočajo ustvarjanje delovnega okolja, kjer zaposleni lahko vsakodnevno uporabljajo in izražajo svoje moči, z naslednjimi aktivnostmi (Gallup 2013, 44):

- Pomoč zaposlenim pri odkrivanju njihovih talentov, moči, prednosti, saj se jih pogosto ne zavedajo, ali pa jih jemljejo kot samoumevne.
- Usklajevanje največjih talentov zaposlenih s pričakovanji in zadolžitvami njihovih vlog na delovnih mestih.
- Iskanje načinov za uporabo prednosti zaposlenih v delovanju timov, za doseganje skupnih ciljev. Pomoč pri medsebojnem prepoznavanju talentov in razumevanju, kako se ti talenti dopolnjujejo z drugimi v skupini.
- Uporaba timskih sestankov za poglobljanje razumevanja pristopov, ki temeljijo na opolnomočenju.
- Vključevanje prednosti v letne razgovore in pomoč pri zastavljanju ciljev zaposlenih na osnovi prednosti.
- Razvoj skupnosti zagovornikov opolnomočenja in notranjih strokovnjakov, ki vsem v organizaciji pomagajo pri uporabi prednosti in talentov. Ti bodo pomagali organizaciji skozi začetne napore pri uvajanju takšnega pristopa in ga pomagali ohranjati živega.

Med pristope za opolnomočenje spada tudi potrjevalno odkrivanje (AI), ki ga lahko uspešno uporabimo za uvajanje zgoraj navedenih aktivnost.

Gallup (2013, 50) ugotavlja, da so najboljši rezultati prisotni, kadar organizacije vključijo in povečajo tako zavzetost strank kot zaposlenih. Delo na samo enem polju ne prinese trajnih, dolgoročnih rezultatov. To potrjuje razmislek v smeri študija osredotočenega na študente, kjer imajo pristopi opolnomočenja velik potencial za povečevanje zavzetosti študentov.

4.1.5 Vključujoč proces (participativnost)

Vključujočo naravo pristopa potrjevalnega odkrivanja (AI) smo naslovili že pri opisovanju pristopa. Deluje v skladu principom vključevanja vseh (skupin), ki se jih tematike dotikajo. Npr. pri temi izboljševanja študijskega procesa ni dovolj, da o njej govorijo pedagogi. Za celostno in trajnostno spremembo je treba vključiti študente in tudi nepedagoške delavce ter vodstvo. Vsaj vse skupine, ki imajo pri tem aktivno vlogo, lahko tudi zunanje deležnike. Vendar govorimo o globljem vključevanju v proces, kot je sicer običajno razumljeno pri kakovosti. Posameznike se cele povabi v proces, ne le njihov mentalni del oz. profesionalno sprejemljivi jaz (razlika med mehanistično paradigmo in dojemanjem organizacij kot živ sistem). Rezultati procesa so tako bolj celostni in trajnostni. Na UL smo veliko truda posvetili tudi vabljenju študentov, vendar je udeležba na celodnevem ali večdnevem dogodku zanje precej velik časovni zalogaj. Šele na zadnjem usposabljanju za posvetovalne obiske (druga polovica leta 2015) je bila udeležba študentov številčnejša, zaradi še intenzivnejšega vabljenja.

Znanje potrjevalnega odkrivanja omogoča privabljanje ljudi v proces. Vabljenje je tudi občutljiva točka in veliko je narejenega, ko so udeleženci v prostoru in začnejo delati z močnimi vprašanji. Ta v njih ponavadi spodbudijo dovolj zanimanja, da ostanejo v procesu. Zelo težko je potencialnim udeležencem vnaprej opisati, kakšna je izkušnja potrjevalnega odkrivanja, zato je pomembno, kako jih k temu povabimo.

Večinoma dogodki potrjevalnega odkrivanja (AI) nimajo vnaprej objavljenega programa v klasičnem smislu, saj gre za interaktiven, delavniški način dela. Lahko da potencialni udeleženci, zaradi časovne obremenjenosti želijo izbrati le del dogodka, na katerega bi prišli, pa jih odsotnost klasičnega programa zmede ali odvrne. Potrjevalno odkrivanje sicer ima obširno predpripravo in zapisan proces dogajanja, a ne nujno vnaprej objavljen – raje se ga razloži udeležencem na začetku dogodka, skupaj s poudarjanjem namena. Gre za že omenjeno ravno pravo mero informacij v vabilu (Reed 2000, 30–31).

4.1.6 Procesna narava pristopa potrjevalnega odkrivanja, trajanje dogodkov in prisotnost moderatorja

Potrjevalno odkrivanje (AI) je procesno naravnano, tako v smislu celotnega procesa spreminjanja, kot posameznih dogodkov. Zaradi tega so učinki veliko boljši, a to zahteva sredstva, kot so čas, usposobljenost notranjih in zunanjih moderatorjev, ter sredstva za izvedbo dogodkov.

Tudi za posamezne dogodke je potrebno vložiti nekaj več časa, kot za običajne sestanke in seminarje, saj je za dobro uporabo participativnih metod dela potreben čas. Npr. pri uporabi potrjevalnega odkrivanja na UL opazamo, da namesto sestanka, ki bi trajal uro, delavnica, ki naslovi podobna vprašanja, vendar globlje, traja okoli tri ure (primer vodenega procesa z ocenami časa v Prilogi C). Podobno je z usposabljanji, kjer če želimo doseči izkustveno učenje z refleksijo oz. transformacijo namesto informiranja, hitro porabimo dva dni namesto enega dopoldneva predstavitev. Časovni vložek je ponavadi utemeljen, ker so tudi rezultati temu ustrezni, v primeru da se proces dobro prilagodi namenu, skupini in zastavljenim ciljem.

Prisotnost moderatorja – notranjega in/ali zunanjega je ključnega pomena. Tudi na UL so članice, ki so izvedele posvetovalne obiske, izpostavile, da želijo te metode uporabljati pri svojem delu, vendar se je izkazalo, da jih ni čisto enostavno ponoviti (ustno izraženo na refleksiji izvedbe posvetovalnih obiskov v Portorožu, 12. 12. 2014, Priloga Č). Ne gre namreč preprosto za delo v majhnih skupinah, temveč za premišljen, vnaprej pripravljen voden proces, z uporabo na poseben način oblikovanih vprašanj in povabil. Seveda je mogoče elemente uporabljati tudi posamezno, in že to prinese določen uspeh (npr. uporaba močnih vprašanj), vendar je za izvajanje celotnega procesa potrjevalnega odkrivanja potrebna dobra usposobljenost in vaja. Zato je pomembno vključevati zunanje strokovnjake, hkrati pa usposablјati notranje in graditi mrežo, vsaj takšno strategijo smo na UL ubrali pri izvajanju posvetovalnih obiskov, kjer postopoma poleg izvajalcev posvetovalnih obiskov čedalje bolj usposablјamo tudi osebe, ki lahko prevzamejo vlogo moderatorja celotnega procesa.

Pri posvetovalnih obiskih smo zaradi zahtevnosti formata in visokih pričakovanj članic v izvajanje vključili zunanje strokovnjake (ne le v izvedbo usposablјanj), saj dvodnevno usposablјanje daje neko osnovo, ne pa nujno dovolj za moderiranje celotnega procesa. Nujnost nadaljnjega razvijanja veščin za posvetovalne obiske kažejo tudi priporočila, ki so jih izrazili udeleženci prvega usposablјanja (poletje 2014), ki so želeli še naprej razvijati veščine zastavlјanja močnih vprašanj (Priloga E).

Hkrati smo vse izvajalce posvetovalnih obiskov povabili, da se lahko usposobijo za moderatorja celotnega procesa, kar je mogoče na naslednjem usposablјanju, potem ko opravijo usposablјanje za izvajalca posvetovalnih obiskov.

4.1.7 Veščine povezovalne komunikacije – aktivno poslušanje, zastavlјanje močnih vprašanj in povezovalno podajanje povratne informacije

Raziskovanje, opazovanje in poslušanje s cenjenjem

Pomeni delovanje iz zavedanja, da se, kljub morda nasprotni sliki, v organizaciji dogajajo dobre stvari, ali so se dogajale (sicer ne bi obstajala). In da trenutna slika ni celotna slika. Zato iščemo, z vprašanji oblikujemo zgodbe, ki razkrivajo dober namen udeležencev v organizacijski drami. Zato se nenehoma sprašujemo »Kaj je tu dobrega?; Kaj lahko tu cenim, potrdim?« (Lewis in drugi 2008, 133).

Potrjevalno opazovanje in poslušanje pomeni pozornost za tisto, kar organizaciji daje življenje – v tistem, kar ljudje povedo in česar ne. Pomeni pozorno iskanje znakov strasti, če jo nekdo izrazi kot »obožujem svoje delo« ali pa »sovražim službo«. Oboje omogoča nadaljnje raziskovanje, ki se lahko razvije v povabilo »kaj bi se moralo spremeniti za vas, da bi lahko rekli kaj drugega o svojem delu?«. Namen takšnega dela je povečevanje sposobnosti udeležencev, da se kreativno odzovejo na spreminjajočo se situacijo (prav tam, 139–140).

Veščina poimenovanja pozitivnega

Veščina poimenovanja pozitivnega je blizu potrjevalnemu opazovanju in poslušanju. Ta veščina je v praksi zelo zahtevna, saj smo navajeni iskati napake v situacijah, drugih in sebi. Zelo dobri smo pri opažanju in komentiranju tistega, kar manjka, kar je narobe, napačno. Veliko akademskih in drugih karier temelji na sposobnosti takšnega opažanja in izražanja kritike (Lewis in drugi 2008, 140).

Upravljanje kakovosti običajno pomeni ravno takšne sposobnosti – lažje nam je iskati pomanjkljivosti, šibkosti, napake in predlagati številne izboljšave, kot identificirati moči, sposobnosti, pozitivno. Ko poskušamo upravljati s kakovostjo v akademskem svetu, je ta učinek še močnejši – iz akademskega treninga in zaradi običajne naravnosti upravljanja kakovosti. Osredotočanje na nekonstruktivno kritiko je en od izzivov, s katerim smo se ukvarjali na UL pri izboljševanju kakovosti. Potrjevalno odkrivanje (AI) se je izkazalo kot zelo dober pristop za spremembo razdiralnega v povezovalni diskurz, kar je en od večjih nemerljivih dosežkov projekta KUL.

Ko ljudje prvič izkušajo AI intervju (ena osnovnih tehnik potrjevalnega odkrivanja (AI) v prvi fazi cikla 4D), ponavadi občutijo **nelagodje**, ko jih povabimo v izražanje tistega, kar cenijo pri sebi, svoji organizaciji, v širši družbi. Reakcija je izraz našega nelagodja ob izražanju pozitivnega, še posebej o sebi.

Potrjevalno odkrivanje razvija sposobnost poimenovanja pozitivnega, ker je identificiranje s svojimi sposobnostmi povezano z razumevanjem sebe, to pa je povezano z razumevanjem možnosti, ki so nam na voljo. Zato je poimenovanje sposobnosti posameznikov, skupin ali organizacij potrjevalno, afirmativno dejanje. Lahko poveča samozavest, omogoči rast posameznikov in poveča njihovo sposobnost kreativnega delovanja v spreminjajočih se okoliščinah (Lewis in drugi 2008, 140).

Pri poimenovanju svojih sposobnosti smo večinoma zelo nespretni in plašni, poleg tega je takšno dejanje skoraj povsod kulturno prepovedano (hvalisanje, prevzetnost ipd.).

Da posameznik lahko sprejme drugačno videnje sebe, je v veliko pomoč reakcija drugega (AI intervju se večinoma izvaja v parih), cenjenje sposobnosti, vrednot, ki se izrazijo skozi zgodbo. Vendar ni dovolj, da na splošno malo pohvalimo drugega z »bravo, krasno«, potrepljamo drugega po rami ipd. Če želimo, da naši odzivi delujejo, je pomembno da se povežejo z organizacijsko ali življenjsko zgodbo, ki smo jo slišali. Potrjevalno odkrivanje (AI) deluje v smeri artikuliranja pozitivnega, iskanja zaenkrat še neartikulirane notranje zgodbe dogajanja. Izraziti poskušamo skriti, še nepriznani pozitivni element zgodbe, element ki lahko doprinese k celovitosti zgodbe (prav tam, 140–141).

Radovedni duh raziskovanja, igrivost in predrznost (Lewis in drugi 2008, 134–138)

Potrjevalno odkrivanje (AI) ustvari prostor za sveže raziskovanje, izven ustaljenih tirov reševanja problemov in zastavljanja ciljev ter suhoparnega pogovarjanja o njihovem doseganju. Lewis (2008, 134) pri delu opaza, da organizacije ali skupine pogosto želijo pristati v enem scenariju dogajanja, določanja krivca ali določanja »prave rešitve«. Ko se ne morejo zmeniti za eno samo zgodbo ali resnico, to izkušajo kot konflikt organizacije. To izkušajo kot problematično, saj ne morejo razrešiti tega konflikta in potem začeti z delovanjem v smeri »prave rešitve«. Vloga potrjevalnega odkrivanja je, da raziskuje globlji smisel, da usmeri pozornost tudi tja, kjer je je manj. Npr. kaj bi se zgodilo, če bi se pogovarjali več o tem, kar želimo, kot o problemih.

Potrjevalno odkrivanje pomeni raziskovanje z igrivostjo in predrznostjo – pod vprašaj lahko postavimo karkoli, namen česarkoli. Oliver (1996 v Lewis in drugi 2008, 136) pravi, da gre za nespoštovanje vsake ideje, ki omejuje (terapevtski) premik ali kreativnost. To pomeni, da lahko za omogočanje kreativnega odziva na neko situacijo precej opustimo olikanost, dobre prakse, običajne procedure in družbene dogovore. Vendar ne gre za delovanje brez odgovornosti. Ideja predrznosti in igrivosti omogoča, da kršimo »pravila«, v službi višjega

namen. Lahko gre za pravila, ko so: »stranka ima vedno prav«, »ne moti«, kakšna posebna pravila v specifični situaciji, in seveda »ne omenjaj slona v sobi«... Pogosto vprašanja potrjevalnega odkrivanja (AI) vprašajo kaj nepredstavljivega, naslovijo »slona v sobi«.

Potrjevalno odkrivanje nam je na UL z močnimi vprašanji in dobro premišljenim vodenjem procesa omogočilo raziskovanje in sodelovanje preko razlik v funkcijah in moči sodelujočih.

Radodarnost pri raziskovanju (Lewis in drugi 2008, 136)

Radodarnost je težko doseči, pomeni pa celo paleto vidikov, vključno z najosnovnejšimi – radodarnost s časom, pozornostjo, znanjem in sposobnostmi, interesom. Pomeni radodarnost pri poslušanju zgodb, izkušenj drugih, brez nestrpnosti. Lahko tudi radodarnost pri iskanju dobrih vidikov drugih, videnju kaj zmorejo in ne toliko, česa ne. Lahko pomeni tudi opuščanje močnih prepričanj, da omogočimo premik.

Možnost kombiniranja AI z drugimi pristopi in metodami

Pristop potrjevalnega odkrivanja omogoča zelo dobro kombiniranje z drugimi metodami vključevanja udeležencev v procese spremembe. Lewis (2008, 113–130) opisuje možnosti kombinacije z metodami svetovne kavarne (World Cafe), odprtega prostora (Open Space), raziskovanje prihodnosti (Future Search), krog (the Circle). Izpostavlja pomen gostitelja, vlogo, ki je skupna tem različnim metodam in se precej razlikuje od tradicionalne vloge facilitatorja. Gostitelj ne deluje kot manager procesa, temveč vsak udeleženec poskrbi zase in za druge, gostitelj pa skrbi za prostor.

Na UL smo potrjevalno odkrivanje (AI) večkrat uporabili pri izvedbi uvodne, zagonske vaje, v nadaljevanju pa kombinirali z delom v manjših skupinah, glede na cilje in namen posameznega dogodka. Pri razvoju posvetovalnih obiskov smo uporabili potrjevalno odkrivanje v kombinaciji z elementi svetovne kavarne oziroma njene bolj akcijsko usmerjene različice proaktivne kavarne⁹. Poleg tehnik potrjevalnega odkrivanja za zastavljanje pozitivnih vprašanj smo uporabili znanja mreže Art of Hosting, za zastavljanje močnih vprašanj (AoH) in oblikovanje procesa ter pristop nenasilne komunikacije po Marshallu B. Rosenbergu (Center for Nonviolent Communication), za aktivno poslušanje in povezovalno podajanje povratnih informacij.

⁹ Je nadgradnja svetovne kavarne in odprtega prostora, ki sta jo razvila Rainer von Leoprechting in Ria Baeck iz mreže Art of Hosting

Lewis (2008, 119-120) priporoča kombinacijo potrjevalnega odkrivanja s svetovno kavarno. Tudi po izkušnjah z UL je mešanje in nadgradnja idej, ki jo prinese pristop mešanja skupin v metodi svetovne kavarne, zelo učinkovito.

4.1.8 Doseganje povezovalnega diskurza in konstruktivnosti tudi v težkih situacijah in v primeru razgretih tematik

Gergen (2004, 20–22) predstavi primer, ki prikazuje dodano vrednost uporabe potrjevalnega odkrivanja tudi v okoljih, kjer se sicer pojavlja predvsem razdiralni diskurz (politika, v ožjem smislu, pa tudi v javni sferi z interesnimi skupinami). V visokem šolstvu so to lahko primeri (ne)upoštevanja različnih skupin znotraj institucij (študenti, zaposleni), pa tudi odklonilen odnos do kakovosti ima značilnosti razdiralnega diskurza. V primeru pokaže, kako je mogoče preseči pogosto predpostavko, da je pri nasprotujočih si stališčih v političnem prostoru, ali nasploh pri usklajevanju interesov različnih družbenih možno v najboljšem primeru doseči kompromis in ne presežne rešitve, neke vrste sinergije.

Public Conversation Project (v Gergen in drugi 2004, 20) je bil leta 1989 ustanovljen z namenom ustvarjanja alternativ polarizirani debati, z ustvarjanjem konstruktivnih dialogov med nasprotujočimi si stranmi. Udeleženci projekta so delali s skupinami, ki imajo zgodovino konflikta in celo nasilja. Primer njihovega pomembnejšega prispevka je delo z aktivisti z obeh strani debate o splavu.

Gergen (2004, 21) navaja diskurzivna dejanja, ki so pripomogla k prečkanju meja sovražnosti. Vključujejo generativna dejanja v dialogu in izogibanje dvema bolj uničujočima opcijama:

- Postavljanje v vlogo spoštljivega poslušanja (na večerji in na delavnici) – poslušanje brez stalnega spraševanja deluje v smeri potrjevanja.
- Usmerjanje pozornosti stran od brezkompromisnih teoretičnih stališč, zaradi česar je v dialog vstopalo manj destruktivnih razlik.
- Strukturiranje dialoga na način, da obtoževanje ni bilo dovoljeno.

Pristop, ki ga je uporabljal projekt, poudarja še naslednje lastnosti:

- **Pripovedovanje zgodb** – ima močan učinek zbliževanja. Zgodbe so zlahka razumljive, poslušalca vabijo k sodelovanju celostno (ustvarjajo se podobe, razvija empatija s pripovedovalcem) in namesto odpora ustvarjajo sprejemanje. Ker gre za zgodbo, doživetje nekoga, poslušalec težko reče, da nima prav.

- **Samorefleksija:** V tradicionalnih pogovorih nastopamo kot *celovit ego* (kot en, celovit jaz, ki ni fragmentiran ali multipliciran). Nekoherentnost je razlog za zasmehovanje, moralno nedoslednost se zaničuje. Zato se poskušamo predstavljati enodimenzionalno, ko vstopamo v odnos z osebami, ki se od nas razlikujejo. Vendar predanost enotnosti ustvarja distanco, in če je integriteta ali veljavnost ene koherentnosti ogrožena s koherentnostjo nasprotnika, je zelo verjetno, da se podamo v polariziran spopad. Zato je povabilo k raziskovanju lastnih nesigurnosti in dilem v omenjeni delavnici delovalo kot dovoljenje za osvoboditev od prisile koherentnosti. Po Baxterju (v Gergen in drugi 2004, 22) je ena najpomembnejših dialoških veščin »sposobnost priznavanja mnogih, hkrati pomembnih sistemov«. Samorefleksija je tudi eno od pomembnih dialoških dejanj, ki v pogovor lahko vabi raznolikost glasov. Pri delu s konflikti je zelo učinkovito tudi, če enemu od udeležencev dodelimo vlogo opazovalca, s čimer se umakne iz prvoosebne pozicije v tretjeosebno, kar omogoča opazovanje konflikta po drugih kriterijih.

4.1.9 Pregled dejavnikov potrjevalnega odkrivanja (AI)

Na osnovi raziskovanja potrjevalnega odkrivanja v literaturi in skozi njegovo uporabo v praksi, v projektu KUL lahko tako identificiramo nekatere njegove pomembne značilnosti, ki so hkrati dejavniki uspeha, s sabo pa nosijo tudi tveganja. Poleg obravnave v podpoglavjih poglavja 4.1.1. jih navajamo še bolj pregledno v Tabeli 4.2.

Podobne ovire, ki smo jih pri upravljanju s kakovostjo s potrjevalnim odkrivanjem zaradi njegovih značilnosti uspeli na UL uspešno nasloviti, navaja Forbici (2015, 14) v Priročniku za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov (npr. težavno namenjanje dodatnih sredstev in časa za posvetovanje, previsoka pričakovanja deležnikov in težavno usklajevanje njihovih interesov). Izpostavlja pa pozitivne učinke vključevanja javnosti, npr. bolje pripravljene predpis, na osnovi boljše identifikacije prakse, pasti in potreb, lažja implementacija, večja legitimnost... (prav tam, 13). Marega Škrl (2005) podobno izpostavlja, da je med najbolj temeljnimi ovirami za vključujoče upravljanje zakoreninjeno medsebojno nezaupanje.

Tabela 4.2: Dejavniki potrjevalnega odkrivanja (AI) v praksi, njihov doprinos in izzivi, ki jih nosijo s sabo

Dejavnik	Doprinos	Izzivi	Komentar
Uporaba močnih vprašanj	Vzbudijo radovednost v poslušalcu, Spodbujajo reflektivne pogovore, Izzivajo razmišljanje, Na površino privlečejo nezavedne predpostavke, prepričanja, Privabljajo kreativnost in nove možnosti, Porajajo energijo in premikanje, napredek, Vodijo pozornost in dosegajo osredotočenost na raziskovanje, Ostajajo z udeleženci, Se dotaknejo globljega pomena, Vzpodbudijo več vprašanj.	Zahtevajo predpripravo, usposobljenost in prakso, naravnost pristne radovednosti in toleranco do tišine (čakanje na odgovor namesto svetovanja).	So zelo uporabna v primeru različnih dogodkov, ko razvijamo kakovost. Imajo velik potencial za uporabo pri povečevanju refleksije v procesih kakovostih, na delavnicah in drugače (za vprašalnike, opisovanje praks s preseganjem običajnega popisovanja), za kvalitativno raziskovanje, izboljševanje kakovosti sestankov in drugih interakcij na delovnem mestu, prav tako interakcij v osebnem življenju. Vključijo udeležence v proces, jih opolnomočijo in prinesejo večjo zavzetost.
Posebnosti jezika, konstruktivnost diskurza	Dotaknejo se domišljije, vzpodbudijo kreativnost, (podobno kot močna vprašanja), omogočajo povezovanje čez linije pozicij, strank, interesov.	Lahko delujejo odbojno, še posebej v kulturah in pri udeležencih, ki imajo izrazito kritično naravnost.	Zahtevajo iskanje dobre kombinacije prilagajanja kulturi, da potenciala ne omejimo preveč, hkrati pa zmanjšamo možnosti za odpor zaradi uporabe izrazov. Za vsako situacijo posebej je za razmisliti, kako je za uporabiti pristop, kako pa tudi pripadajoči besednjak ali ga prilagoditi.
Začetna točka iz presežka	Opolnomočenje udeležencev, povezava z njihovimi notranjimi močmi, doseganje odprtosti in ranljivosti, zaupanja v proces... Povezovanje ranljivosti z notranjo močjo, spoznavanje sebe... Prinese presežne ideje in zavzetost.	Zahteva pogum za odpiranje procesu, svojim notranjim močem, upanju, da je lahko drugače, kar je lahko tudi boleče, saj gremo izven cone udobja kritiziranja in nemoči.	Proces je lahko zelo močan, a zahteva pogum, da se vanj podamo in razkrijemo drugim in tudi sebi tisto, kar nam je dragoceno.
Izmenjevanje izkušenj med udeleženci	Prepoznavanje moči in vrednot drug drugega, vzpostavljanje zaupanja in povezanosti, izgradnja kolektivne inteligence. Delo v skupini, a brez delitve na »za« in »proti«, brez diskutiranja, kdo ima prav in kdo narobe.	Zahteva pogum in dovolj zaupanja, da delimo nekaj osebnega z drugimi.	Pomeni velik potencial za strateško načrtovanje in uresničevanje, saj gre energija manj v oblikovanje in zagovarjanje partikularnih interesov, usmerja se v skupno ustvarjanje presežnih rešitev.
Vključenost, participativnost,	Sodelovanje in vzpostavljanje zaupanja med različnimi skupinami.	Možna prevelika pričakovanja vključenih. Nevarnost, da skupina razvoj zapelje izven	Na UL se tako vzpostavlja zaupanje med udeleženci iz različnih članic, različnih skupin (pedagoški,

aktivno vabljenje vseh k prispevanju	Celovitejše in trajnejše rešitve.	želeni smeri vodstva. To nevarnost je mogoče zmanjšati z vnaprejšnjim razjasnjenjem namena dogodkov oz procesa in vnaprejšnjo podporo vodstva celotnemu procesu in rezultatom.	nepedagoški delavci, vodstvo, študenti).
Predpriprava procesa dogodka ali celotnega spreminjanja, vprašanj, gradiv...;	Potrjevalno odkrivanje prinaša zelo dobro razumevanje procesa, od predpriprave v skladu z namenom in cilji, do priprave vprašanj in konkretnega fizičnega prostora za participativno delo, do znanja kdaj je pomembno prostor raziskovanja odpirati, kdaj vztrajati v neznanem (toleranca do tišine, kaos) in kdaj konkretizirati rezultate, kar vpliva na konkretne rezultate in na zadovoljstvo udeležencev ter s tem vpliv na organizacijo.	Pomeni večjo delovno obremenitev za tiste, ki za proces skrbijo in ga izvajajo. Zahteva usposobljene notranje oziroma zunanje izvajalce. Pomeni daljši čas za pripravo rešitev, dokumentov, strategij in sredstva za izvedbo dogodkov.	Dolgoročno je delovna obremenitev manjša, ker so rešitve bolj kakovostne in izhajajo iz skupine, ki je tudi motivirana za njihovo izvajanje. Če je potrebno, se uporabi zunanje strokovnjake, hkrati pa usposablja notranje. Presežni rezultati upravičijo vložek časa in sredstev (dobimo boljše rešitve in večjo zavzetost ter povezanost udeležencev)
Prisotnost moderatorja	Ustrezno zastavljen in voden proces glede na namen in cilje, ustvarjanje prostora za sodelovanje... Možnost boljšega prilagajanja procesa skupini med samim procesom.	Sredstva za zunanje moderatorje oziroma za usposabljanje notranjih moderatorjev	Prisotnost moderatorjev (zunanjih in notranjih) je en od ključnih dejavnikov uspeha uporabe potrjevalnega odkrivanja v KUL. Ljudje, ki so pridobivajo na usposobljenosti za uporabo potrjevalnega odkrivanja, lahko uporabljajo pristop tudi v svojem delovnem in osebnem okolju.
Procesna narava dogodkov, časovna zahtevnost, celovit pristop	Podprt je lahko celoten proces spremembe, rešitve prihajajo iz skupine, poveča se motivacija za uresničevanje presežnih rešitev in zavzetost sodelujočih, rezultati so zato lahko trajnejši.	Če proces ni načrtovan kot daljši proces spremembe, se potem najverjetneje ne izteče v spremembo na organizacijskem nivoju (npr. razlika med posvetovalnimi obiski, ki so polletni proces in enodnevno delavnico za uporabo AI – usposabljanje je imelo za vsebino konkretno temo, ki je dala veliko idej, a še nima follow-upa v smislu nadaljnjih korakov. Udeleženci lahko dobijo upanje v spremembe, ki se sicer udeležajo na osebni ravni (lahko tudi širše), ne pa sistemsko.	Za načrtovati je celovite procese spreminjanja in uporabiti pri kompleksnih izzivih, kot je institucionalna strategija za na študenta osredotočen študij.

		Uporaba na eni kompleksni temi za celotno UL bi zahtevala precej velik angažma – tako za izvajanje kot za udeležence, ki jim je bila udeležba na dosedanjih celodnevni ali dvodnevni dogodkih precejšen izziv.	
Možnost kombiniranja metode	Zelo dobro omogoča kombiniranje z drugimi metodami, sploh svetovno kavarno. Možno je uporabiti celoten proces ali le nekatere elemente (npr. uvodna vaja, uporaba močnih vprašanj itd.).	Dobro prilagajanje procesa namenu, ciljem in udeležencem. Dovolj dobro poznavanje oz. usposobljenost izvajalcev.	Primer dobre prilagoditve in kombiniranja metod so posvetovalni obiski.
Vzpostavljanje prostora zaupanja, aktivno poslušanje, radovednost, povezovalna komunikacija	V procesu potrjevalnega odkrivanja se razvijajo veščine aktivnega poslušanja in povezovalne komunikacije, s tem se krepijo sposobnosti udeležencev za te veščine, kar do neke mere postopoma vnašajo tudi naprej v svoja delovna in druga okolja.	Zahteva razvijanje veščin aktivnega poslušanja in povezovalne komunikacije, veliko prakse in zavedanja.	Krepitev veščin povezovalne komunikacije vpliva na izboljšave na delovnem mestu, v študijskem procesu in tudi v osebni sferi.

5 PRIMER CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY

Potrjevalno odkrivanje se je razvilo na zasebni univerzi v ZDA, Case Western Reserve University (CWRUa), na Weatherhead School of Management. Na CWRU je vpisanih malo več kot 11.000 študentov, imajo več kot 100.000 alumnijev in precejšnjo zgodovino (leta 2026 bodo praznovali 200-letnico). Imajo skoraj 6.500 zaposlenih, od tega malo več kot polovico akademikov. Na CWRU deluje osem šol, univerza je prepoznana po visoki intenzivnosti raziskovanja in omogočanju študentom, da se vključijo vanj.

V kratki študiji primera nas zanima, ali lahko prepoznamo principe, ki so značilni za potrjevalno odkrivanje (AI), v delovanju te univerze. To bomo preverjali predvsem z vpogledom v strateško načrtovanje univerze (CWRUb).

Provokativnost in konkretizacija hkrati; ustvarjanje sveta z besedami

Slogan oziroma moto CWRU je *»Razmišljajmo preko meja mogočega«*, pri tem pa potencialne študente vabijo, da se pri njih naučijo, kako. Pri potrjevalnem odkrivanju (AI) se v tretji fazi 4D cikla oblikujejo provokativne izjave, ki se jih v naslednji konkretizira v zadolžitve. Prav tako je v primeru omenjenega slogana prisoten princip sanjanja, oz. oblikovanja želene prihodnosti (prva faza 4D cikla). Izbira besed ni slučajna in je v skladu s principom potrjevalnega odkrivanja, da besede ustvarjajo svet.

Participativnost, premišljeno oblikovan in voden proces (CWRUb, CWRU 2012)

Način priprave strategije CWRU za obdobje 2013–2018 je bil procesni, strategijo je pripravljalo kar pet delovnih skupin, v njeno oblikovanje so vključevali še druge, po posameznih temah (forumi). Imeli so tudi dogodke za vse teme skupaj (npr. več strateških delavnic v letu 2013, z več kot po 100 udeleženci – študenti, zaposlenimi, alumni, partnerji). S procesom so začeli jeseni 2012, poleti 2013 pa so se že začeli pripravljati na uresničevanje strategije. Na spletni strani, namenjeni strateškemu načrtovanju, omenjajo, da je bil proces priprave strategije zelo ambiciozno in intenzivno zastavljen. Možno je bilo, da ga naredijo na tak način, ker so nadaljevali na osnovah, ki so jih ustvarili s prejšnjo petletno strategijo – tako procesno kot vsebinsko.

Pomen skupnosti, skupne kulture (CWRU, CWRU 2012)

V osrčju sedmih prečnih ciljev (imenujejo jih prečne tematike), ki so jih identificirali kot prisotne v vseh vsebinskih temah strategije, so postavili oblikovanje povezovalne skupne kulture. Pomen, ki ga imajo zaposleni in študenti, izkazuje tudi dejstvo, da je bila ena od petih delovnih skupin poimenovana »naši« (angl. »our people«), s ciljem preobrazbe kulture univerze v takšno, ki vzpodbuja sodelovanje in inovativnost.

Poudarek na kreativnosti, inovativnosti (CWRUa)

Inovativnost CWRU lahko prepoznamo tudi po več pristopih, ki jih uporabljajo pri raziskovanju in študiju. Poleg biomedicinskih dosežkov, po katerih so znani, je CWRU na področju organizacijskega razvoja poleg AI razvila več sodobnih organizacijskih in poslovnih konceptov, ki se učijo in uporabljajo po svetu. Univerza na Westerhood School of Management (Weatherhead School of Management) izvaja več študijskih programov, ki se ukvarjajo z organizacijskim razvojem, med drugim:

- Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change,
- Designing Solutions for Innovation and Strategy,
- Emotionally Intelligent Leader,
- Leadership Deep Dive,
- Appreciative Inquiry,
- Leadership through Emotional Intelligence,
- Designing Solutions for Innovation and Strategy,
- MS in Positive Organization Development & Change,
- PhD in Management – Design and Innovation, PhD in Management – Designing Sustainable Systems,
- PhD in Organizational Behavior, Design and Innovation, Positive Organization Development and Change«.

Povezovanje z okoljem preko potrjevalnega odkrivanja – vključevanje

Univerza na svoji spletni strani gosti skupnost AI Commons (Appreciative Inquiry Commons), kjer so dostopne informacije o potrjevalnem odkrivanju, o dogodkih, kjer se pristop uporablja, izkušnje in učinki. Na voljo je mnogo gradiv in opisov primerov iz celega sveta in različnih področij.

Ugotovitev

Ugotovimo lahko, da univerza vključuje principe potrjevalnega odkrivanja (AI) v strateško načrtovanje, in z njim zasleduje cilje, ki so značilni za potrjevalno odkrivanje (skupnost, kreativnost, vključevanje...). To lahko prepoznamo tudi iz osrednjega mesta, ki je v strateškem načrtovanju namenjeno vprašanju »kako«. Ne gre preprosto za doseganje ciljev, kot je internacionalizacija in odličnost raziskovanja. Poudarek je na načinu, na vključevanju ljudi, kreativnosti. Kljub temu, da univerza spada med univerze z zelo visoko intenzivnostjo raziskovanja, daje velik poudarek tudi razvijanju novih metod učenja in poučevanja, kar je razvidno iz strateškega načrtovanja in spletne strani CWRU, s čimer izkazuje celovitost (še en od principov, prisotnih v potrjevalnem odkrivanju).

6 PRIMER UNIVERZE V LJUBLJANI

6.1 Univerza v Ljubljani in sistem kakovosti na UL

Univerza v Ljubljani je celovita univerza s 26 članicami (trema akademijama in 23 fakultetama). Ima zelo kompleksno strukturo, zaradi zgodovinskih dejavnikov je zelo decentralizirana. Velikost in velika raznolikost je hkrati prednost in izziv UL. Vsaka od članic ima svojo organizacijsko kulturo, in ponekod so velike razlike v organizacijskih kulturah prisotne tudi znotraj posamezne članice, med različnimi oddelki. Večji koraki v smeri integracije, ki so čedalje večja potreba visokošolskih institucij v sodobnem okolju, so se začeli s prvo strategijo UL za obdobje 2006–2009 (UL 2006). Trendi, med njimi bolonjski proces in druge raznolike zahteve družbe, so od UL zahtevali čedalje večjo integracijo, ki omogoča hitrejše in bolj usklajeno odzivanje na kompleksne izzive. V strategiji je UL identificirala svojo preveliko razdrobljenost kot težavo, ki vpliva tako na študijsko kot raziskovalno in druge dejavnosti (podvajanja in izostajanje možnih sinergijskih učinkov). Med dejavniki, ki temu prispevajo, je identificirala prenizko organizacijsko povezanost in koordinacijo med članicami, sistem financiranja pedagoškega dela ter prešibko izražene strateške funkcije na ravni univerze. Vendar je k integraciji pristopila previdno, in namesto prenašanja nekaterih pristojnosti in funkcij na univerzitetno raven raje ubrala pot dodajanja novih, skupnih ali skupno koordiniranih dejavnosti na ravni univerze, saj se je zavedala velike raznolikosti in avtonomnosti članic, kar ima tudi svoj namen in prednosti.

Tako je v obdobju med 2006 in 2009 v smislu integracije razvijala nove dejavnosti ali nekatere koordinirala na skupni ravni, v skladu s svojimi potrebami po večji integraciji in s

trendi v visokošolskem prostoru, ki so med drugim vzpodbujali tudi vzpostavitev sistema kakovosti. V tem času je tako pripravila skupno strategijo, razvijala sistem kakovosti in ga začela povezovati z vodenjem, uvedla je tutorski sistem in karierni center, skrbela za boljši prenos znanja z ustanovitvijo Inovacijsko-razvojnega inštituta in Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja, ustanovila doktorsko šolo in interdisciplinarne ter skupne študije. Prizadevala si je za integracijo IT, knjižničnega in založniškega sistema ter za večjo izbirnost na ravni univerze. V tem obdobju je zasledovala tudi druge cilje, kot je bolonjska prenova, internacionalizacija, večja povezanost raziskovalnega dela itd. (UL 2006).

V strategiji si je univerza zadala, da številna orodja za spremljanje in zagotavljanje kakovosti poveže v celovit sistem načrtovanja, spremljanja in poročanja ter s tem dviguje kulturo kakovosti vseh svojih delov. Pri tem strategija izpostavlja zunanje razloge: »Krepitev kakovosti je nujna, ker je vse bolj poudarjena v domačem in mednarodnem prostoru, zaradi zahtev po preglednosti delovanja, ki omogoča mobilnost in mednarodno priznavanje študijskih in raziskovalnih rezultatov ter zaradi naraščajoče konkurence za študente, raziskovalne in razvojne projekte.« (UL 2006, 13). Tako je univerza oblikovala skupne kazalnike za večino svojih dejavnosti, si zadala redno izvajanje samoevalvacij, vzpodbujala mednarodne akreditacije, prenovila je študentsko anketo (UL 2007), vzpostavila sistem kakovosti na skupni ravni, z opredeljenimi nalogami članic (UL 2008) in ga začela povezovati s sistemom načrtovanja in poročanja ter z upravljanjem.

Zadala si je tudi povezovanje sistema kakovosti z nagrajevanjem, kar je pogosta past in težnja pri uvajanju sistemov kakovosti, vendar zaradi težavnosti tega izziva več institucij odneha pri takšnih prizadevanjih. Zaradi kompleksnosti visokega šolstva, ki je ni lahko zajeti v številke, je težko zastaviti model, ki bi primerno povezal kakovost s finančnimi sredstvi. Namera ovira uvajanje kulture kakovosti, saj poveča že tako prisotno nezaupanje v uvajanje sistema kakovosti. Tak model je lahko uveden na institucijah, ki so zelo centralizirane in je mogoče tak sistem uvesti z argumentom moči. Druga pot je iskanje dogovora glede kakovosti; vrednot, ki jih želimo nagrajevati, za kar je potrebno zelo dobro sodelovanje in usklajevanje. Povezava nagrajevanja s kakovostjo, brez uvajanja iz pozicije moči, dobro deluje v *turkiznih* organizacijah, kjer kombinirajo samooceno in povratne informacije kolegov (Laloux 2014, 183–187; Valve 2012, 25–35).

Univerza si je na tem področju zadala tudi poudarek na usposabljanju učiteljev za sodobno pedagoško delo (te aktivnosti so se večinoma odvijale na nekaterih članicah, na skupni ravni pa ne sistematično pred projektom KUL), na konferencah o kakovosti, okrepitev strokovne

podpore kakovosti, povezovanje kakovosti dela administrativnih delavcev z nagrajevanjem in napredovanjem ter nekatere druge cilje.

V sedanji strategiji, za obdobje 2012–2020 (UL 2012b, 16), si je UL na področju kakovosti zadala:

- *Okrepitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki vključuje enotne kazalnike kakovosti na posameznih področjih delovanja, stalno spremljanje doseganja kakovosti ter ukrepe za njeno izboljšanje. Povezati mora obstoječe instrumente, kot so habilitacijska merila, študentske ankete in ocene dela strokovnih služb ter oblikovati nekatere nove, kot je spremljanje zaposljivosti diplomantov. Spremljanje in zagotavljanje kakovosti mora biti neposredno povezano z načrtovanjem dela ter z notranjimi in zunanjimi evalvacijami.*
- *Pospeševanje mednarodnih evalvacij kakovosti ter akreditacij programov in institucij na področjih, kjer je to relevantno.*
- *Okrepitev analitske in razvojne službe, katere naloga je z izvajanjem študij in analiz težav in dosežkov univerze ter skrbjo za delovanje sistema kakovosti prispevati k njenemu razvoju.*

Med projektom KUL je UL večino teh ciljev uresničevala, vendar je ključno vzpostaviti trajnostni pristop na tem področju, da bi cilje res lahko dosegla in zagotavljala nadaljnji razvoj sistema in tudi kulture kakovosti.

UL je v zadnjih petih letih naredila napredek pri vzpostavljanju zank kakovosti na različnih ravneh. Gre za vzpostavljanje ciklusa PDCA (angl. »Plan – Do – Check – Act« oziroma »načrtuj – izvedi – spremljaj – ukrepaj«). V splošnem se je pri samoevalvaciji ostajalo na koraku spremljanja, zato je univerza posvečala večjo pozornost načrtovanju in spremljanju ukrepov za izboljšave, z uvajanjem teh poudarkov v proces samoevalvacije. Tako je uspela povezati različne ravni (univerza, članice, enote) ter področja (izobraževalna, raziskovalna, umetniška in strokovna dejavnost), kar je razvidno iz strukture poslovnih poročil (UL 2016a).

Sistem kakovosti na UL pokriva vsa področja – poleg izobraževanja in z njim povezanih podpornih ter drugih aspektov tudi raziskovanje in sodelovanje z okoljem (prav tam). Pravila so bolje uskladila sistem kakovosti z novo strategijo (UL 2012b), vpeljala bolj procesni pristop, predvidela še bolj integrirano načrtovanje, poročanje in samoevalvacijo, tako na ravni članic, kot na ravni UL. V sistem kakovosti so poleg ostalih področij vključila tudi samoevalvacijo vodenja in upravljanja ter novo razviti mehanizem posvetovalnih obiskov

članic. Za kakovost univerze je odgovoren rektor, na ravni članice dekan. Pravila določajo skupno politiko in skupna orodja in mehanizme kakovosti, medtem ko ima vsaka članica možnost razvijanja svojega sistema kakovosti v okviru zastavljenega ter prilagajanja dogovorjenih orodij. Na ravni UL in na vsaki članici deluje komisija za kakovost, v kateri so tudi predstavniki študentov. Profesionalizacija spremljanja in razvijanja kakovosti je nizka in članice izražajo potrebo po večji (poročila članic). Le na nekaterih članicah delujejo službe za kakovost ali imajo strokovne delavce (npr. UL EF, UL FU, UL FDV, po novem UL ZF), ki se ukvarjajo s podporo in razvojem kakovosti. Na univerzitetni ravni deluje služba za spremljanje kakovosti, analize in poročanje, ki se je tekom projekta KUL sicer začasno deloma okrepila, še vedno pa je za doseči cilj strategije, da okrepi podporo na tem področju.

Poleg tradicionalnih mehanizmov kakovosti, ki so na univerzi obstajali že pred uvajanjem upravljanja kakovosti z bolonjskim procesom (npr. postopki imenovanja v naziv) in se ne dojemajo kot mehanizem kakovosti, univerza uporablja številne mehanizme kakovosti.

V zadnjih petih letih je zaznati velik premik v smeri upravljanja kakovosti na ravni študijskih programov, kar je razvidno iz poslovnih poročil UL in članic. UL je uvedla skrbnike študijskih programov, na članicah se razvijajo mehanizmi za boljše spremljanje in izboljševanje študijskega procesa na ravni študijskih programov. V okviru projekta KUL so bila v boljšo podporo tem procesom razvita vodila za spremljanje in izboljševanje študijskih programov (UL 2015c).

6.2 Projekt Kakovost Univerze v Ljubljani (KUL)

Projekt KUL je bil namenjen celovitemu razvoju sistema kakovosti na Univerzi v Ljubljani, potekal je od pomladi 2013 do poletja 2015. Omogočila ga je finančna podpora Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Ministrstvo je prvič namenilo namenska sredstva sistematičnemu razvijanju sistema kakovosti znotraj visokošolskih institucij. UL je lahko v projekt vključila svoje načrte in želje v smeri nadaljnje nadgradnje sistema kakovosti UL, ki jih je identificirala v procesu vsakoletne samoevalvacije in skozi intenzivno pripravo univerze na podaljšanje institucionalne akreditacije v letih 2011 in 2012.

Projekt je omogočil bolj sistematičen pristop k razvijanju tako sistema kot tudi kulture kakovosti. Že med omenjenimi pripravami na podaljšanje institucionalne akreditacije je bilo s strani članic mogoče opaziti izražanje zadovoljstva nad procesom, ki je sicer od njih zahteval

precej dodatnega truda, kar kaže na začetek spreminjanja odklonilnega odnosa do kakovosti (UL 2013, 82–83). Prav tako je bilo iz samoevalvacij članic za leto 2012 mogoče opaziti pojavljanje večje pripadnosti univerzi (in ne le članici, oddelku) (prav tam).

V projektu smo na naslednje načine nadgradili sistem kakovosti UL (UL 2015a):

- Posodobitev pravil (za celoten sistem kakovosti, za študentsko anketo in za tutorski sistem),
- Uvajanje dodatnih aktov, za nove ali obstoječe procese (za študijske programe, posvetovalne obiske),
- Prenova orodij (prenova in informatizacija študentske ankete, prenova kazalnikov),
- Razvijanje novih orodij (orodja in priporočila za spremljanje zadovoljstva zaposlenih (ter testna izvedba)),
- Razvijanje kompleksnih razvojnih pristopov (posvetovalni obiski) in njihova izvedba,
- Celovita evalvacija in analiza študijskih programov prve in druge stopnje (zajetih 189 študijskih programov oz. približno polovica vseh), priprava publikacije,
- Evalvacije in nadgradnje posameznih področij (tutorstvo in pedagoško praktično usposabljanje),
- Zunanje mednarodne evalvacije na petih fakultetah (UL FFA, FGG, MF, FRI in FŠ) ter mednarodna akreditacija na UL FU,
- Oblikovanje 10 interdisciplinarnih izbirnih predmetov.

Projekt je omogočil naslavljanje še pomembnejše potrebe in dolgoročnejšega cilja – razvijanje skupne organizacijske kulture oziroma skupne kulture kakovosti, kolikor je to glede na decentraliziranost UL mogoče.

Tako smo s projektom KUL poskušali načrtno vzpodbujati razvijanje skupne kulture kakovosti. Projekt je bil prvi na UL, v katerem je aktivno sodelovalo vseh 26 članic in tako vzpostavil nov način sodelovanja na univerzi. Vsaka članica je imela koordinatorja KUL (razen AGRFT, ki se za to ni odločila, a je sodelovala na posameznih aktivnostih, npr. razvoj kazalnikov za področje umetnosti). Koordinatorji KUL so bili stična točka projekta za dvosmerni pretok informacij in koordiniranje aktivnosti KUL na članici. V obliki interaktivnih delavnic so bili vključeni tudi v razvijanje rešitev in njihovo preverjanje, kar je doprineslo k zadovoljstvu nad projektom. Poleg splošnih aktivnosti, ki jih je razvijal in koordiniral rektorat UL, smo članice ob pripravi vloge za projekt povabili še k intenzivnejšem sodelovanju. Mnoge so se za to določile in izvedle naslednje aktivnosti:

- Izvedba mednarodnih evalvacij (UL FFA, FGG, MF, FRI in FŠ) in akreditacije (UL FU),
- Izvajanje usposabljanj (UL FF in UL MF),
- Analiza študijskih programov prve in druge stopnje (UL PeF), evalvacijo so izvedle vse članice,
- Priprava interdisciplinarnih predmetov (UL EF, FE, FGG, FRI),
- Izvedba posvetovalnih obiskov (pilotni UL AG, FMF, FPP, TEOF; redni FDV, FF),
- Intenzivnejše sodelovanje pri prenovi študentske ankete (UL EF in FF),
- Sodelovanje pri razvijanju orodij za spremljanje zadovoljstva zaposlenih (UL FDV, FU, FF),
- Evalvacija pedagoškega praktičnega usposabljanja in izboljšave (UL FF, PeF),
- Evalvacija in nadgradnja tutorskega sistema (UL PeF).

Te aktivnosti so dodatno razvijale kulturo kakovosti na omenjenih članicah. Predvsem je to opazno v primeru članic, ki so se vključile v mednarodne evalvacije in posvetovalne obiske. UL FF je na osnovi dobrih izkušenj nadgradila nabor delavnic za zaposlene UL (FF 2015). UL PeF je na osnovi evalvacije pedagoškega praktičnega usposabljanja enega programa ustanovila komisijo, z namenom refleksije in izboljšav in koordinacije tega področja za vse študijske programe na UL PeF (UL 2015a, 18).

Na razvijanje **kulture kakovosti** na celotni UL so vplivale predvsem naslednje aktivnosti (tu ne navajamo premikov v zvezi s sistemom):

- Izvajanje usposabljanj za razvijanje veščin za kulturo kakovosti in učenja in poučevanja (notranji in zunanji izvajalci) – namenjeno vsem zaposlenim;
- Izvajanje posvetov in usposabljanj (dva dvodnevna posveta/usposabljanji o kakovosti z delavnicami) in dva enodnevna posveta o uporabi rezultatov spremljanja kakovosti – namenjeno vsem, ki jih zanima kakovost;
- Delovanje mreže koordinatorjev KUL – namenjeno koordinatorjem KUL in odprto za dodatno udeležbo s članic, vabljeni še študentski predstavniki in Komisija UL za kakovost;
- Usposabljanja za izvajanje posvetovalnih obiskov – namenjeno zaposlenim z vseh članic in študentom, ki so se prijavili za izvajanje posvetovalnih obiskov.

Širina in intenzivnost projekta KUL je doprinesla k večjemu sodelovanju, a smo ta učinek še povečali in poglobili z uporabo dobro premišljenih metod, v aktivnostih, kjer je bilo to najbolj

smiselno in mogoče (npr. sestanki koordinatorjev KUL, kjer smo želeli skupno razvijanje in ne le informiranje, razvijanje in izvajanje posvetovalnih obiskov, nekatera usposabljanja).

Ključna je bila potreba po **poglobljanju smiselnosti** obstoječega sistema kakovosti, v nasprotju z le dodajanjem novih aktivnosti, ki bi pomenile več poročanja. Poudarek je iz poročanja ali celo še več poročanja in kontrole prešel v »zakaj« in »kako«.

Z aktivnostmi projekta smo v relativno kratkem času vplivali na kulturo kakovosti in odprli nova razumevanja na področju kakovosti. Potrjevalno odkrivanje nam je v projektu omogočilo dosegati želje po večji refleksiji in kreativnosti, pa tudi uporabnosti in smiselnosti. Z vodenimi participativnimi procesi smo naslavljali skupne izzive in ozaveščali dejavnike, ki doprinesejo h konstruktivnosti in skupnemu delu.

Nekateri rezultati in učinki projekta so bili predstavljeni kot dobra praksa vključujočega projekta (Deliberativen.si 2016):

- *Celovito smo nadgradili sistem kakovosti, s posodobitvijo pravil kakovosti, prenovo in informatizacijo študentske ankete, pripravo orodij za spremljanje zadovoljstva zaposlenih, definiranjem procesov za spremljanje študijskih programov in s prenovo tutorskega sistema.*
- *Vpeljali smo nov pristop h razvijanju kakovosti – namesto običajnih notranjih presoj kakovosti smo razvili posvetovalne obiske članic UL, ki članice UL podpirajo pri prizadevanjih za izboljševanje kakovosti. V sistem kakovosti UL posvetovalni obiski vnašajo interaktivne in kreativne pristope, ki udeležence aktivno vključijo v sooblikovanje in jih tako tudi bolj motivirajo za uresničevanje zastavljenih ciljev. Med projektom smo izvedli 6 obiskov.*
- *Več kot 1000 zaposlenih UL se je v času projekta udeležilo 45 usposabljanj in posvetov. Interes za udeležbo na usposabljanjih, ki so bila namenjena razumevanju organizacijske kulture, razvijanju veščin za delo v različnih skupinah ljudi, povezovalni komunikaciji in skupnemu reševanju izzivov, je bil izjemen. Prav tako za usposabljanja na teme sodobnih metod učenja in poučevanja ter uporabe IT v te namene.*
- *Izvedli so delavnico za uporabo Appreciative Inquiry, potrjevalnega odkrivanja pri izboljševanju študijskega procesa.*
- *Vzpostavili smo mrežo koordinatorjev KUL, preko katere smo na interaktiven način preverjali in razvijali nove pristope skupaj z vsemi članicami UL.*

- *Za izvajanje posvetovalnih obiskov smo med projektom usposobili 50 oseb, po njem še dodatnih 20. Udeleženci so se usposabljali na teme aktivnega poslušanja, povezovalnega podajanja povratnih informacij in zastavljanja močnih vprašanj, veščin, ki so uporabne tudi izven posvetovalnih obiskov, v njihovih delovnih in domačih okoljih.*
- *Skozi projekt KUL smo opazili spreminjanje dojemanja kakovosti – od odvečne birokratizacije v smeri odprtosti za kreativno skupno delovanje. Poleg pripadnosti svoji fakulteti, akademiji, se je s projektom KUL opazno povečala pripadnost univerzi.*
- *Izvedli smo več področnih evalvacij: analizirali smo 189 študijskih programov, turski sistem UL, pedagoško praktično usposabljanje, oblikovali smo 10 interdisciplinarnih predmetov, projekt je omogočil izvedbo mednarodnih evalvacij na petih fakultetah in mednarodno akreditacijo na eni fakulteti.*

Na uspeh pri razvijanju kulture kakovosti kaže dejstvo, da se je vodstvo UL po zelo dobrih povratnih informacijah članic UL odločilo podreti prizadevanja na tem področju tudi po izteku projekta in nameniti lastna sredstva UL za nadaljevanje nekaterih aktivnosti. To so ravno aktivnosti, ki so skozi projekt delovale najbolj povezovalno:

- Nadaljevanje s posvetovalnimi obiski in širjenje mreže izvajalcev, s poudarkom na vključevanju študentov.
- Nadaljevanje z usposabljanji za zaposlene in razvoj programa izobraževanj in usposabljanj za kulturo kakovosti in sodobne metode učenja in poučevanja,
- Nadaljnje delovanje mreže koordinatorjev kakovosti oz. KUL.

6.3 Uporaba potrjevalnega odkrivanja v KUL

V študiji primera smo se osredotočili na začetek uporabe potrjevalnega odkrivanja (AI) v projektu KUL ter na dva primera, kjer je bilo najbolj intenzivno uporabljeno (posvetovalni obiski in delavnica potrjevalnega odkrivanja), čeprav smo ga uporabljali tudi na drugih dogodkih.

6.3.1 Začetek uporabe potrjevalnega odkrivanja na UL in razvoj posvetovalnih obiskov

Uporabnost metode za razvijanje kulture in sistema kakovosti smo na UL zaznali, ko smo se zaposleni Univerzitetne službe za kakovost, analize in poročanje v letu 2013 kmalu po začetku projekta udeležili dogodka v organizaciji Društva moderatorjev Slovenije na temo

krize v družbi (NMS 2013). Na dogodku je bila uporabljena metoda potrjevalnega odkrivanja (AI) v kombinaciji z metodo *svetovne kavarne*. Kljub nezanimivi in izpeti temi je bil dogodek presenetljivo navdihujoč in je temo krize naslovil na svež način. Način dela je prinesel presenetljive uvide in povezal udeležence.

Tematika krize bi na običajnejših dogodkih, kot so okrogle mize, prinesla brezcilna razglabljanja, kritizerstvo, nemoč in upad energije. Verjetno je pri odločanju za udeležbo pretehtalo vabilo (ena od značilnosti pristopa potrjevalnega odkrivanja), saj je z drugačno naslovitvijo teme vseeno vzbudilo dovolj radovednosti za udeležbo.

Dogodek je zaradi uporabljenih metod energijo povečal, opolnomočil je tako posamezne udeležence kot skupino. Moderiranje je bilo neopazno (v ospredju so bili udeleženci), proces pa vseeno zelo jasno voden in dobro zastavljen. Vključil je vse prisotne v raziskovanje svojih izkušenj, izmenjevanje zgodb in se zaključil z navdihom za naslednje korake. Izmenjevanje med samostojnim delom, malimi skupinami in celo skupino je bilo izjemno tekoče. Diskusija v celi skupini je bila zelo fokusirana, povzela je poudarke tistega, kar se je zgodilo v manjših skupinah, kjer so zaradi večjega zaupanja sodelovali vsi. Dogodek je udeležence povezal same s sabo, in z drugimi, inspiracija se je prenašala po skupini, rezultat je bilo večje skupnostno zavedanje moči in vrednot, drugačen pogled na situacijo (spoznanje, da se kljub krizi in občutku neperspektivnosti v resnici odvija precej dobrih pobud ipd.) ter motivacija za angažiranje v nadaljnje korake.

Izkušnja opisanega dogodka je vzpodbudila iskanje vzporednic z delovanjem v smeri izboljševanja kakovosti (razvoj kulture in sistema kakovosti), predvsem zaradi odbojnosti teme, potrebe po angažmaju in preseganju zakoreninjenega nekonstruktivnega diskurza. Kazalo je, da bi takšen način dela lahko prinesel odgovore na naslednja vprašanja, s katerimi se soočamo pri delu z razvijanjem kakovosti:

- Kako preseči odklonilni odnos do kakovosti? Da gre za nekaj dolgočasnega, nekaj kar pomeni le dodatno administrativno delo ali celo težnjo po kontroli (s strani vodstva, s strani univerze...)?
- Kako v proces in kreiranje novega vključiti vse prisotne?
- Kako diskusijo voditi tako, da je fokusirana in zajema mnenja vseh, ne le najglasnejših in najmočnejših?
- Kako preseči nemoč, kritizerstvo in obtoževanje, ko se pogovarjamo o kakovosti?

- Kako ljudi zainteresirati za izboljšave in jih navdušiti, da jih tudi pomagajo uresničevati?

Potrjevalno odkrivanje smo uporabili takoj ob naslednji priložnosti, ko smo skupaj s koordinatorji KUL želeli preveriti izhodišča za nov razvojni mehanizem, ki smo ga pripravljali – posvetovalne obiske. Poleg tega smo skupino z vseh članic UL želeli bolje povezati in pripraviti na občasno uporabo participativnih metod dela.

Potrjevalno odkrivanje smo uporabili kot uvodno, zagonsko vajo 3. sestanka koordinatorjev KUL, v obliki delavnice (8. 5. 2013). Pri tem so bila v oviro naslednja prepričanja v ožjem timu na rektoratu UL in dejavnik prostora:

- Način dela zavzame preveč časa, sploh za uvodno vajo – sestanki koordinatorjev KUL morajo biti kratki in učinkoviti.
- Način dela spominja na osnovno in srednjo šolo, in ni primeren za univerzo, sploh pa ne za profesorje ipd. (omizja s plakatnimi papirji, flomastri, lepljivimi lističi).
- Najti bi morali ustrezen prostor, s premičnimi stoli in mizami, za približno 30 udeležencev v skupinah po štiri (kar pomeni prostor za približno 60 oseb za bolj klasične postavitve).

Zaradi izkušnje z omenjenim dogodkom Društva moderatorjev Slovenije, ki je jasno prikazal potencial pristopa, smo se kljub tem pomislekom odločili preizkusiti metodo v univerzitetnem kontekstu in videti, kako se obnese. Zato smo sestanku namenili več časa, zamenjali predvideni prostor v takšnega, ki omogoča interaktivno delo in pripravili podroben scenarij poteka delavnice (Priloga C). Rezultati so bili presenetljivi tako za udeležence kot za izvajalce, rezultati relativno kratke delavnice (Priloga B) pa uporabljeni pri nadaljnjem načrtovanju posvetovalnih obiskov (ki smo jih takrat še imenovali podporni obiski).

Poskus je prinesel še en rezultat in sicer ugotovitev, da je pristop zelo uporaben pri razvijanju kakovosti ter da začenjanje iz presežka (povezovanja udeležencev z njihovimi močmi) dejansko pripelje do drugačnih rezultatov.

Udeleženci so na sestanku najprej sistematično raziskovali, katere njihove lastnosti in katere lastnosti drugih so jim pomagale pri izboljševanju neke situacije, v kontekstu izboljševanja kakovosti na svoji članici UL. Tako so identificirali, kateri dejavniki, lastnosti, vrednote ipd. so pri izboljševanju kakovosti pomembne (Priloga B). Kot pomembne za izboljševanje so udeleženci izpostavili nekaj ključnih elementov dobre organizacijske kulture – podpora

vodstva, odsotnost uporabe napak za obtoževanje ali kaznovanje, dvosmernost komunikacije, sodelovanje med različnimi skupinami (študenti – zaposleni; pedagoški – nepedagoški, rektorat – članice, vključevanje zunanjih partnerjev), izpostavili so dejavnike zaupanja, upoštevanja in motivacije, pristopa ugotavljanja potreb ter uspešnost neformalnih pristopov, ko želimo nekaj izboljšati. Identificirali so tudi nekaj izzivov in ciljev, ki motivirajo izboljševanje (npr. izziv preobremenjenosti, pomanjkanje prostora ipd.) ter cilje kot je optimizacija pedagoškega procesa). Izpostavili so tudi organizacijski in procesni vidik uvajanja izboljšav.

Da bi članice UL s projektom in v prihodnje lahko čim bolj podprli pri razvijanju kakovosti, smo jih vprašali tudi za ovire, s katerimi se ubadajo (poleg pomanjkanja finančnih sredstev), ko želijo nekaj izboljšati (Priloga B). Pri tem so navedli tako ovire, kot izzive:

- Odnos vodstva do kakovosti in izboljšav,
- Zavračanje sprememb,
- Nezainteresiranost profesorjev in študentov,
- Inovativnost, interes, motivacija, dajanje pobud,
- Identifikacija, zavedanje o problemu,
- Preobremenjenost,
- Komunikacija,
- Slaba organizacija dela,
- Administrativne ovire (npr. sprememba programa),
- Dolgotrajni postopki,
- Merljivost kakovosti,
- Neproduktivno, nerealno in pavšalno kritiziranje,
- Standardi, ki zagotavljajo zaposljivost diplomantov,
- Finančna sredstva.

Precej se skladajo s tistimi, ki smo jih tudi na rektoratu UL identificirali pri delu z razvijanjem kakovosti in smo jih že navedli, ko smo opisovali prepričanja, povezana z odklonilnim donosom do kakovosti.

Pri krepitvi notranjih sistemov kakovosti na članicah UL bi udeleženci predvsem potrebovali podporo vodstva (tudi formalno, z uvrstitvijo kakovosti kot stalne točke na sejah senata članic) in dobro delovanje komisij za kakovost. Zelo so poudarili potrebo po usposabljanjih in izobraževanjih, po večjem sodelovanju med rektoratom in članicami ter med oddelki,

dvosmernosti komunikacije s študenti. Za boljšo kakovost bi potrebovali tudi več vključevanja zaposlenih v te procese, boljšo IT podporo in jasne, stalne in merljive kazalnike, možnost selekcije vpisa. Izpostavili so tudi vpliv mednarodne akreditacije na izboljševanje kakovosti.

Ko smo jih vprašali, kakšen nov mehanizem kakovosti bi jim bil v največjo korist, so zelo jasno izrazili željo po razvojni podpori članicam UL in ne inšpekciji, pa tudi potrebo po jasni strukturi (glede na primerljive kazalnike, z več IT podpore), vendar z možnostjo prilagajanja (npr. osredotočanje na določeno temo) in dobri organizaciji obiskov in spremljanju začrtanih ciljev (follow up). Glede na uporabnost obiskov, ki so bili izvedeni med pripravo UL na podaljšanje institucionalne akreditacije v letu 2012, naj bi bili obiski obvezni in ne izbirni. Za članice bi bilo smiselno imeti obiske na dve leti oz. vsaj v obdobju enega mandata vodstva (taka pogostost zaenkrat še ni izvedljiva). Izpostavili so še nujnost strokovnosti izvajalcev in usposabljanja za izvedbo obiskov.

Na naslednjem sestanku koordinatorjev KUL (16. 6. 2013) smo predstavili idejno zasnovo posvetovalnih obiskov (takrat še t.i. podpornih obiskov), na osnovi zastavljenih ciljev, literature, izkušenj iz tujine in posvetovanja na prejšnjem sestanku koordinatorjev KUL (gradivo četrtega sestanka koordinatorjev KUL). Za teoretično ozadje smo upoštevali predvsem gradiva Harveya (2007), ki obravnava sisteme kakovosti z večjo sposobnostjo za vzpodbujanje zavzetosti za vpeljevanje izboljšav, nacionalne sisteme kakovosti v visokem šolstvu z večjo participativnostjo in poudarkom na razvijanju kakovosti (Škotska in Finska) (QAA Scotland 2012, FINHEEC 2012). Glede vodenih participativnih procesov pa predvsem Hurleya in Brown (2010) in potrjevalno odkrivanje (Whitney in Trosten-Bloom 2010) (v Gaber in drugi 2015, 26).

Dilema med kontrolo in razvojnim načinom dela je vidna v prijavi projekta KUL, kjer je kot ena od načrtovanih aktivnosti projekta predvidena »Uvedba notranjih podpornih obiskov (oz presoj) – enkrat v obdobju med akreditacijama (7 let) na podoben način kot poteka zunanja s strani NAKVIS; za ta namen bo oblikovan sistem, določene smernice delovanja, ciljev, oblikovan nabor strokovnjakov in izveden prvi podporni obiski po članicah« (UL 2012a, 6). Vendar so teoretične podlage in izkušnje iz prakse pokazale, da je težko delati razvojno in podporno ter hkrati preverjati standarde, kot to počne NAKVIS. Navajamo izhodišča za nadaljnji razvoj posvetovalnih obiskov UL, na omenjenih teoretičnih osnovah in izraženih potrebah ter željah članic.

Namen obiskov naj bi tako bil (Priloga D):

1. **Krepitev notranjih sistemov zagotavljanja kakovosti članic** oziroma krepitev kapacitete članic za spremljanje kakovosti in vpeljevanje izboljšav.
2. **Spremljanje napredka, ki si ga članica zada za svoje aktivnosti/dejavnosti članic.**
3. **Spremljanje uresničevanja akcijskega načrta članice, ki bo usklajen z akcijskim načrtom UL.**
4. **Krepitev sodelovanja na Univerzi v Ljubljani.**

Značilnosti novega podpornega mehanizma (Priloga D):

- Razvojna naravnost obiskov. (Smisel obiskov ni inšpekcija. Kljub temu je odgovornost članic, da uresniči zastavljene cilje.)
- Usmeritev na vpeljevanje izboljšav.
- Usmeritev na prihodnost. Povečanje kapacitete članic za zagotavljanje kakovosti in vpeljevanje izboljšav v prihodnje.
- Spremljanje načrtov vpeljevanja izboljšav.
- Kritična refleksija.
- Uporabni, smiselni obiski.
- Obvezni za vse članice.
- Obiski obravnavajo enake elemente / vsebino na vseh članicah.
- Čim manj administrativni in tem bolj vsebinski.
- Usmerjenost na kakovost učnih in poučevalnih procesov.

Predvideno je bilo, da se najprej izvede štiri pilotne obiske, naredi evalvacijo, v času projekta izvede še dva redna in nadaljuje po projektu. Usposabljanja za izvedbo obiskov se izvajajo enkrat letno. Zastavljeni osnutek se je še večkrat nadgrajevalo, na različnih delovnih sestankih, z vključevanjem notranjih in zunanjih strokovnjakov.

Pri zastavljanju procesa praktične izvedbe obiskov smo imeli več dilem (npr. ali gre bolj za posvetovanje ali bolj za svetovanje in izmenjavo praks ter izkušenj). Z dobro zastavljenim procesom pa smo želeli čim bolj nasloviti naslednje izzive in zmanjšati nevarnosti (Perovšek in Kamšek 2015, 7–8):

- Kako zastaviti takšen potek obiska, da bo čas smiselno vložen?
 - o (Za obisk smo predvideli približno polovico dneva, kar ni veliko časa za razvojno delo, vendar ga je bilo treba dobro zastaviti, da bi ga udeleženci videli kot smiselnega in ne le prijetno aktivnost, po kateri se vrnejo k »pravemu delu«.)

- Kako doseči kreativnost, raziskovanje novih možnosti, refleksijo in poglobljanje smiselnosti?
- Kako vključiti vse prisotne in vplivati na motivacijo? Kako nasloviti razlike v hierarhiji (formalne in neformalne) sodelujočih?
- Kako doseči konstruktivnost prisotnih in preseči odklonilni odnos do kakovosti?
- Ali naj se članicam predvsem svetuje, kako razvijati kakovost ali uporabi bolj coaching pristop – pomoč pri razvijanju idej?
- Kako doseči uporabnost in učinkovitost? Naj se obisk zaključi s predlogi ali že odločitvami?

Pristopi za opolnomočenje, predvsem potrjevalno odkrivanje (AI), znanja in pristopi mreže Art of Hosting (AoH) ter druge metode za vključujoče vodenje procesov sprememb so bile v izjemno pomoč pri naslavljanju teh konkretnih izzivov in teoretičnih pa tudi praktičnih dilem, ki so se pokazale skozi razvoj posvetovalnih obiskov.

UL še nima vzpostavljenih konkretnih mehanizmov, ki bi članicam dajale povratne informacije na njihove akcijske načrte in usklajevali načrte posamezne članice v okviru akcijskega načrta UL, za doseganje nekega skupnega cilja UL. Bolj ko smo razmišljali o načinih, da bi s posvetovalnimi obiski zadostili tej izraženi želji članic (Priloga B), bolj smo ugotavljali, da bi takšna aktivnost zahtevala poln angažma vodstva UL in vodstva članic, in da je smiselno zastaviti takšen proces naenkrat z vsemi članicami, ne pa na vsako leto z npr. štirimi članicami.

Zato je bilo bolj smiselno posvetovalne obiske nameniti generiranju novih idej, na področjih, ki so za članico izziv, kar potem omogoči, da članica po obisku načrtuje, kako bo te spremembe speljala. Dodatno pozornost smo posvetili še pripravi članic na posvetovalne obiske in spremljanju napredka članic, po izvedbi posvetovalnih obiskov. Namesto npr. obveznega letnega poročanja Komisiji za kakovost UL smo predvideli manj formalni pristop k spremljanju napredka (UL 2015b, 4). V praksi to pomeni krajše ustno poročanje članic vsakega pol leta oziroma leto, čemur se nameni enega od skupnih sestankov koordinatorjev KUL (se odvijajo tudi po izteku projekta KUL) in Komisije za kakovost UL, v organizaciji univerzitetne Službe za kakovost, analize in poročanje. Pristop je v skladu z namenom vnašanja večje motivacije v razvijanje kakovosti in omogočanja prenosa idej in inspiracije med članicami, namesto dodajanja administrativnega bremena.

6.3.2 Posvetovalni obiski

Po pilotnih izvedbah posvetovalnih obiskov in evalvaciji izvedbe je UL sprejela pravila o posvetovalnih obiskih, s katerimi je tudi predvidela njihovo nadaljnje izvajanje. Takole definirajo nov razvojni mehanizem UL:

Posvetovalni obiski so namenjeni podpori članicam UL pri njihovih prizadevanjih krepitve kakovosti. Na obiskih se v največji meri obravnavajo tista prizadevanja, ki jih članica sama izpostavi kot pomembna za nadaljnji razvoj kakovosti. S takšnim pristopom se ohranja oziroma nadalje krepi odgovornost članic za spremljanje in zagotavljanje kakovosti v skladu z institucionalnimi zavezami in cilji ter skladno z mednarodno dogovorjenimi smernicami. Med ključnimi cilji posvetovalnih obiskov je oblikovanje konkretnih predlogov ukrepov in identificiranje morebitnih nadaljnjih razmislekov, s tem pa doseči, da so posvetovalni obiski čim bolj uporabni za članico. Predlog ukrepov in nadaljnjih razmislekov članica po posvetovalnem obisku obravnava na sestankih svojih organov, kjer sprejme odločitve o načrtovanih ukrepih in dinamiki njihove izvedbe (UL 2015b, 2).

Za dobro izvajanje posvetovalnih obiskov so ključna usposabljanja. Zanje skrbi služba za kakovost na univerzi. Za izvajanje obiskov se tvorijo raznolike skupine s članic (zaposleni in študenti). Glede na sprejeta pravila se članice UL za posvetovalni obisk odločijo vsaj enkrat v ciklu reakreditacije.

Posvetovalni obisk je zastavljen procesno, pomembna je že predpriprava in priprava gradiva. V skladu s poudarjanjem refleksije je gradivo zares zastavljeno čim krajše in naj bi vzpodbudilo razmisleke, ob pomoči smernic, ne pa opisovanje situacij ter dodajanje administrativnega bremena. Poleg raziskovanja, refleksije je gradivo usmerjeno tudi v prihodnost. Smernice članico spodbujajo, da **gradivo oblikuje v sodelovanju** z vodstvom, visokošolskimi učitelji, strokovnimi sodelavci in študenti. Reflektivno, skupaj pripravljeno gradivo je lahko dobro izhodišče za izvedbo posvetovalnega obiska (prav tam, 2–3).

Načela za izvedbo posvetovalnih obiskov (prav tam, 3)

i) Nudenje podpore članici poteka predvsem na področjih, kjer članica meni, da jo potrebuje ali si jo najbolj želi. Članica predlaga glavnino tematik, ki se obravnavajo na posvetovalnem obisku.

*ii) **Uporaba posvetovalnega pristopa** spodbuja poglobljeno razumevanje okoliščin, v katerih deluje članica, dobro poznavanje njenih ciljev in potreb. Posvetovalni pristop vključuje aktivno poslušanje in raziskovanje rešitev, specifičnih za članico.*

*iii) **Ustvarjanje prostora** za nadaljnje raziskovanje izbrane teme in iskanje lastnih rešitev. Slednje člani posvetovalne skupine spodbujajo z naslavljanjem navdihujočih, odprtih in v prihodnost osredotočenih vprašanj predstavnikom članice, kar dodatno podpira odgovornost članice za kakovosten študijski proces.*

Poudarek je na posvetovanju (ne na svetovanju), sploh v prvem delu posvetovalnega obiska. Ustvarja se prostor za skupno raziskovanje izziva članice, za odkrivanje skrite motivacije, vrednot, zaradi katerih želijo izboljšavo, alternativ za doseganje željenega ipd. V pripravi na obisk ter ob začetku obiska je pomembno spomniti, da ne gre za strokovnjake, ki bodo članici prišli svetovat in v teoriji razrešili njene dileme z najboljšim možnim predlogom, ki bo najverjetneje zaradi pomanjkanja upoštevanja konteksta članice ostal neuresničen. Gre za skupno odkrivanje in soustvarjanje idej, v skladu z motivacijo in specifikom članice, pristop ki krepi lastno odgovornost pa tudi motivacijo članice, opolnomočenje in se precej razlikuje od pričakovanja rešitev od zunaj. Izmenjava izkušenj in praks naj bi prišla na vrsto šele v zadnjem delu obiska, po poglobljanju v namere, motivacijo in ideje članice, kot dodatni razmislek, inspiracija, možnost.

*iv) **Delo v manjših skupinah in ob pomoči moderatorja** omogoča, da so vsi udeleženci posvetovalnih obiskov povabljeni in spodbujeni k aktivnemu raziskovanju teme in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. S tem se teme obravnava iz različnih perspektiv in dodatno obogati zaradi raznolikega znanja, praks in izkušenj udeležencev posvetovalnega obiska. Aktivni pristop povečuje motivacijo prisotnih za sodelovanje. Delo v manjših skupinah omogoča tudi sočasno obravnavanje več tem, kar zagotavlja, da se posvetovalni obisk izvede le v nekaj urah.*

*v) **Sodelovanje različnih deležnikov pri izvedbi posvetovalnega obiska** spodbuja sodelovanje med udeleženci z različnimi vlogami na članici (vodstvenimi delavci, visokošolskimi učitelji, strokovnimi sodelavci in študenti). S tem, ko se nadgrajuje možne rešitve s pomočjo raznolikih pogledov, izkušenj in znanj udeležencev posvetovalnega obiska, se dodatno krepi udeležanje skupnega potenciala UL in posledično pripadnost UL.*

*vi) **Krepitev kulture kakovosti UL** se pri posvetovalnih obiskih spodbuja še z uporabo povezovalne komunikacije, s prepoznavanjem uspešnega delovanja in izmenjavo praks tudi preko univerzitetnega portala, s spodbujanjem v prihodnost osredotočenega delovanja in z oblikovanjem konkretnih predlogov izboljšav (prav tam, 3).*

Člani posvetovalne skupine pripravijo poročilo o izvedenem obisku, ki vključuje predloge ukrepov, oblikovanih na posvetovalnem obisku. Članica lahko poročilo dopolni, potem pa v skladu s svojimi postopki obravnava predlagane ukrepe in sprejme odločitve o tem, katere ukrepe bo izvedla in v kakšnem času. Izbrane ukrepe vključi v postopke načrtovanja in poročanja o delu.

Služba za kakovost na univerzi nudi podporo pri spremljanju uresničevanja izbranih ukrepov in za prenos dobrih praks med članicami (poročanja v obliki manj formalnih sestankov). Sodelovanje s članicami pri razvijanju kakovosti omogoča identifikacijo skupnih izzivov UL, zato Služba za kakovost na univerzi vsako leto pripravi skupno poročilo o izvedenih posvetovalnih obiskih, v pomoč iskanju skupnih rešitev v prihodnje (za vključitev v Poslovno poročilo, za Komisijo za kakovost UL in Senat UL, da se predlagajo ukrepi za izboljšave na ravni univerze) (prav tam, 4).

Podroben opis izvedbe posvetovalnih obiskov je opisan v priročniku o posvetovalnih obiskih, ki je v pomoč izvajanju (UL 2015č).

6.3.3 Usposabljanje za izvedbo posvetovalnih obiskov

Usposabljanje za izvedbo posvetovalnih obiskov je zahtevno, saj je treba zajeti tako vsebinski kot veščinski del. Zato smo ga zastavili kot tridnevne (Priloga F). Prvi dan oz. prvi del je namenjen kakovosti in poteku posvetovalnih obiskov. Ob prvi izvedbi smo udeležence še vprašali, katere veščine bi najbolj potrebovali razvijati za dobro izvedbo posvetovalnih obiskov. Pri tem smo uporabili pristop potrjevalnega odkrivanja. Tako smo zastavljeno usposabljanje lahko prilagodili izraženim potrebam udeležencev.

Drugi del je dvodnevni in namenjen predvsem razvijanju veščin povezovalne komunikacije (povezovalnemu podajanju povratnih informacij, aktivnemu poslušanju) ter zastavljanju močnih. Velik del usposabljanja je namenjen simulaciji posvetovalnega obiska. Po tej izkušnji je čas za refleksijo, nadgradnjo veščin (in v primeru ponovitev usposabljanj prenosu izkušenj iz izvedenih posvetovalnih obiskov).

Analizirali smo evalvacije drugega dela usposabljanja, namenjenega veščinam, saj se ta del bolj povezuje s tematiko naše naloge. S tem želimo pokazati, kakšni so bili odzivi udeležencev na potrjevalno odkrivanje (AI) in druge pristope, ki smo jih uporabili na usposabljanju. V analizo so vključeni odgovori udeležencev dveh izvedb usposabljanja (iz leta 2014 in 2015, 10. in 11. junij 2014 in 22. in 23. januar 2015) na vprašalnik ob koncu usposabljanja (Priloga G). Prvi del usposabljanja je namenjen vsebinskemu uvodu in tematiki kakovosti (prva ponovitev 28. 3. 2014, druga ponovitev 19. 3. 2015). Številčne ocene vsebinskega in veščinskega dela se ne razlikujejo precej, je pa velika razlika v živosti komentarjev in navdušenju, ki ga udeleženci izražajo v evalvacijah veščinskega dela usposabljanja. (KUL 2014a, KUL 2015a,b)

Analiza evalvacij drugega dela usposabljanja (prav tam)

Vprašalnik je izpolnilo 24 udeležencev usposabljanja v letu 2014. Pričakovanja velike večine (20) so bila izpolnjena, le od ene osebe so bila delno izpolnjena, medtem ko je za tri udeležence usposabljanje celo preseglo pričakovanja. Na usposabljanju v letu 2015 so bile ocene le malce manj usklajene – izpolnjena pričakovanja je imelo tri četrt (15 od 21) udeležencev, dva pa delno in dva nad pričakovanji (dva tega dela vprašalnika nista izpolnila).

Številčne ocene so bile zelo visoke, več pa razkrivajo odgovori na odprta vprašanja, ki jih povzemamo skupaj za obe izvedbi usposabljanj.

Udeleženci kot najbolj uporabno izpostavili zastavljanje močnih vprašanj, povezovalno komunikacijo in aktivno poslušanje. Prepoznali in poudarili so nekatere vidike, ki so značilni za potrjevalno odkrivanje (AI) (usklajenost z namenom, predpriprava (trud), odpiranje novih idej, a tudi poglobljanje, refleksija; sodelovanje v skupinah; jasnost in strukturiranost a hkrati sproščenost; globino, slišanje sebe in drugih).

Usposabljanje se jim je zdelo uporabno in učinkovito, kljub obsežnemu dvodnevniemu programu: »Kljub (večni) časovni omejitvi mi ni bilo žal porabljenega časa.« (prodekan). Še vseeno pa so bile izražene redke želje po skrajšanju.

Izražali so navdušenje nad novimi znanji in veščinami ter osebno rastjo skozi usposabljanje. Vendar takšen način dela ne ustreza čisto vsem, kar je udeleženec, ki je sicer dobro ocenil usposabljanje, v povezavi z uporabljenimi metodami izrazil takole »Ne maram osebnoizpovednih elementov.« (docent).

Na usposabljanju so se počutili varno in vključeno, vključujočo naravo usposabljanja (in potrjevalnega odkrivanja) najbolj ponazarja tale izjava »Ugotovila sem, da se da dobiti ideje in rešitve tudi na področju, ki ga ne poznam najbolje« (strokovna sodelavka). Izpostavili so še smiselnost, motivacijo za delo, angažiranost, sproščenost, inspiracijo, zadovoljstvo nad deljenjem izkušenj, bogatenjem različnosti.

Izjemno so pohvalili izvedbo, izvajalce in metode (dobro izvedbo, uporabnost (za izobraževalno, raziskovalno in podporno delo, za posvetovalne obiske in za kulturo kakovosti), praktičnost in učinkovitost, usklajenost z namenom, odlično izbiro glede na cilj izobraževanja, prepričljivost, trud, konkretnost, jasnost, strukturiranost, profesionalnost, odlično dopolnjevanje, prijazno organizacijo).

Vsebinsko so največkrat poudarili zastavljanje močnih vprašanj, poglobljeno delo na razvijanju veščin, prepoznavanje pasti komunikacije, povezovalno komunikacijo, aktivno poslušanje in dojemanje sogovornikov, sodelovanje v skupini, aktivno sodelovanje, spoznavanje kolegov z drugih članic, prenosljivost veščin v druge kontekste. Prav v zvezi s komunikacijskimi veščinami pa bi želeli in potrebovali tudi največ poglobljanja veščin. Večkrat so izpostavili, da bi potrebovali poglobitev usposabljanja glede močnih vprašanj in povezovalne komunikacije, kar je ena od udeleženk izrazila takole »trajanje usposabljanja bi bilo potrebno podaljšati za nekajkrat, da se res dela na veščinah«.

Veliko jih je poudarilo nova znanja in metode, refleksijo, odpiranje novih obzorij, kar lepo zajame tale izjava: »Zelo dobro usposabljanje, ki mi je odprlo nove koncepte v razmišljanju, odnosih do ljudi in sodelovanju z njimi.« (visokošolska učiteljica).

Navajamo še pobude za izboljšave (jih je bilo malo glede na ostale komentarje): malo manj mešanja skupin pri simulaciji, večji poudarek na metodologijo pri izvedbi simulacije, še bolj realno izvedbo simulacije, morda malce krajši program, podaljšanje usposabljanja za nekajkrat, želja po natančni definiciji kakovosti in metodah dela, ki ne vključujejo osebnoizpovednih elementov, malo manj poudarka na globini in splošnih temah.

Izražali so precej pohval in zahval ter veselje nad takšnim pristopom h kakovosti: »vesela sem, da UL pristopa na tak način k spodbujanju kakovosti« (visokošolska učiteljica), željo po nadaljevanju takšnih pristopov: »vztrajajte še naprej pri tem delu« (docentka).

Ena od udeleženk je podvomila, da UL že deluje v skladu z vrednotami tega usposabljanja, v komentarju pa pristavila: »zanimivo, vsi na naši fakulteti bi potrebovali takšno delavnico« (docentka).

Izpostavili so tudi pozitiven pristop UL in drugačen pristop k problemom ter prepoznali elemente potrjevalnega odkrivanja v projektu KUL: »Projekt KUL deluje zelo povezovalno in je voden izjemno kvalitetno, čestitam.« (prodekan za študijske zadeve).

Izpostavljen je bil tudi naslednji uvid: »posvetovalni obiski so pomembni in vplivajo k razvoju kakovosti članice in UL« (strokovni delavec).

6.3.4 Delavnica potrjevalnega odkrivanja

Aprila 2015 smo izvedli delavnico »Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry«, s katero smo udeležencem omogočili izkušnjo konstruktivnega sodelovanja med različnimi deležniki (študenti, pedagoško osebje, podporne službe ...) in spoznavanje ključnih načel vodenja pozitivnih sprememb z metodologijo potrjevalnega odkrivanja (AI). Na delavnici smo v praksi upoštevali principe potrjevalnega odkrivanja. Veliko truda je bilo vloženega v oblikovanje vabila, pri čemer so nastala naslednja vprašanja:

- *Kako naj ustvarimo študijski proces, ki motivira tako študente kot učitelje?*
- *Kako naj razvijamo pedagoške pristope, ki upoštevajo potrebe študentov, učiteljev in univerze kot organizacije?*
- *Kaj vse je možno, kadar študenti in zaposleni združimo moči v konstruktivnem dialogu?*
- *Kaj lahko že jutri naredimo, da bo študijski proces bolj smiseln in navdihujoč za vse vpletene? Kako voditi poživljajoč dialog s študenti kljub hierarhičnim preprekam?*
- *Kako se lahko skozi konkreten izziv naučimo ustvarjalne metodologije, ki je uporabna tako na sestankih, govorilnih urah, v mentorstvu – kot pri daljših procesih sprememb? (KUL 2015d).*

Že iz vprašanj je razvidna proaktivnost in uporabnost potrjevalnega odkrivanja in čim večja prilagoditev temam udeležencev. Namesto spoznavanja potrjevalnega odkrivanja skozi splošne principe je delavnica potrjevalno odkrivanje že aplicirala na relevantno temo izboljševanja študijskega procesa.

Udeleženci so šli v delavnici skozi vse štiri faze 4-D cikla. Po raziskovanju svojih izjemnih učnih izkušenj so kreativno delili in nadgrajevali ideje za izboljševanje študija na UL. Skozi proces so identificirali naslednjih devet tematik (Arthur in Novak, 2015b):

- Razvijanje študija na sodelovalen način,
- Interdisciplinarna pristop k znanju,
- Manj hierarhije in več človeškega povezovanja,
- Vzpodbujanje notranje motivacije za študij in kapacitete za učenje,
- Poučevanje za nove generacije,
- Poučevanje relevantno za življenje,
- Vzpodbujanje učenja v majhnih skupinah,
- Prilagajanje poučevanja posameznikom,
- Razvijanje kapacitete zaposlenih.

Delavnica je na praktičen način pokazala strateški pristop potrjevalnega odkrivanja na izbrani temi in s tem potencial za uporabo v namene strateškega načrtovanja na vključujoč način.

6.3.5 Ostali dogodki izvedeni z uporabo potrjevalnega odkrivanja

V informacijo navajamo še nekatere druge dogodke (uradne in interne), ki smo jih v okviru projekta KUL izvedli z uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI), vendar seznam ni popoln zaradi obsežnosti projekta KUL:

- Usposabljanje Ustvarjanje delovnega in učnega okolja za prihodnost (KUL 2014b). Prvi dan je bil namenjen aktivnemu poslušanju, povezovalnemu podajanju povratnih informacij in zastavljanju močnih vprašanj (namenjeno zaposlenim in študentom UL).
- Posvet »Priložnosti in izzivi kakovosti« (junij 2015).
- Poročanje s študijskega obiska na Škotskem (po predstavitvah ključnih vsebin z obiska smo udeležence vključil v refleksijo, kako bi nekatere ideje lahko uporabili na UL in kako bi jih za uspešno delovanje prilagodili) (sestanek koordinatorjev KUL, 2015).
- Delovni sestanek udeležencev obeh študijskih obiskov (Škotska, februar 2015 ter Nizozemska, maj 2015) ob koncu obiska, za identifikacijo in refleksijo vsebin in idej, ki so udeležence med predstavljenim navdušile, refleksija možnosti za njihovo uporabo na UL, oblikovanje idej in želja za izboljšave na UL in refleksija možnosti za uresničitev teh izboljšav.
- Preverjanje in nadgrajevanje smernic za uporabo rezultatov študentskih anket na Posvetu za uporabo rezultatov študentskih anket (maj 2013).

- Interni sestanek za idejno zasnovo projekta kulture kakovosti (poletje 2014).
- Interni sestanek za evalvacijo dejavnikov uspeha projekta KUL (poletje 2015).

6.3.6 Analiza vpliva projekta KUL na kulturo kakovosti UL

Po odzivih udeležencev na aktivnosti KUL in zaradi uspeha pri uvajanju povezovalnega, konstruktivnega diskurza v razvijanje kakovosti, lahko zaključimo, da je projekt KUL korenito vplival na kulturo kakovosti UL. Vendar smo v magistrskem delu poskušali preveriti, ali se to odraža tudi v uradnih dokumentih članic UL. V univerzitetni službi za kakovost, analize in poročanje smo namreč imeli občutek, da je projekt mnogo intenzivnejše, globlje in hitreje vplival na spremembe dojemanja kakovosti, njenega zavedanja, kot pretekla prizadevanja na področju kakovosti. Ocenili smo, da sicer lahko na skupni ravni UL zaznamo nemerljive učinke v približno treh letih po izvedenih aktivnostih. Hitrejši in globlji učinek projekta KUL smo opazili tudi v poročilih o kakovosti članic za leto 2014, po letu in pol trajanja projekta. V poročilih je bilo mogoče opaziti identificirane sistemske vidike kakovosti, ki so sicer mnogim članicam predstavljali težavo. Npr. večina članic UL lažje so identificira premike in izzive kakovosti za posamezne dejavnosti (npr. študijski proces ali tutorstvo), kot pa za upravljanje kakovosti, sistem kakovosti, kakovost kot celoto. Članice UL v začetku vsakega leta pripravijo poslovna poročila s poročili o kakovosti po predvideni strukturi in s povzetki v obliki tabel po poglavjih (Priloga H). Podatke in povzetke poročil pošljejo na UL, da se lahko pripravi skupno poslovno poročilo s poročilom o kakovosti (UL 2014a, UL 2016).

V magistrskem delu smo poskušali preveriti, ali je ta vtis pravilen. Zato smo preverili:

- Kako se giblje število identificiranih premikov in izzivov v poročilih o kakovosti članic, za področje kakovosti med leti 2011 in 2015 (UL 2012c, 2013b, 2014c, 2015e, 2016b). Gledali smo povzetke poglavja o kakovosti (glej Tabelo 6.1 in Sliko 6.1).
- V povzetkih za vsa področja smo poskušali identificirati premike v organizacijski kulturi oz. kulturi kakovosti kmalu po začetku projekta KUL ter po njegovem koncu (UL 2013b, 2016b) (glej Tabelo 6.2).

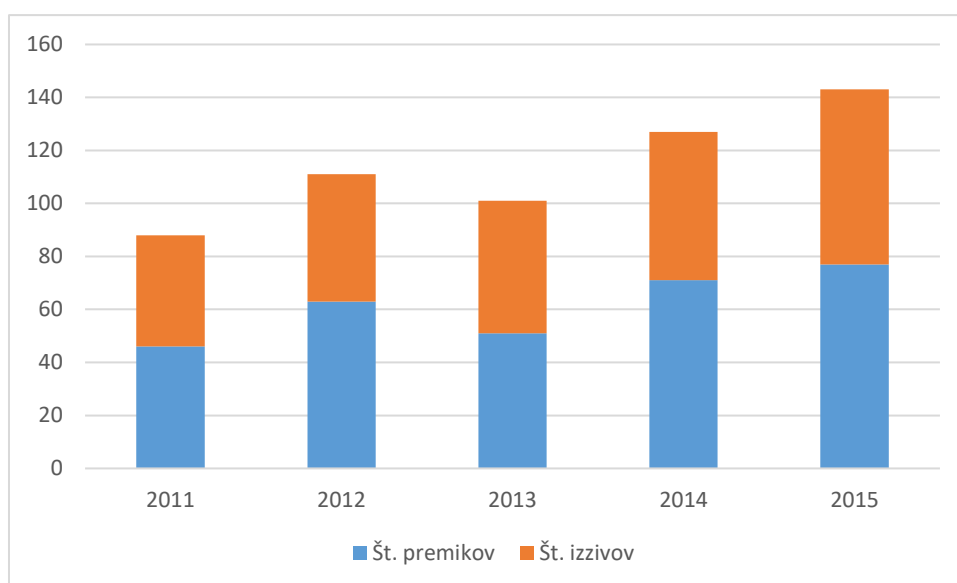
Analiza pogostosti identificiranih izboljšav in izzivov na področju kakovosti

Tabela 6.1: Pogostost identificiranih izboljšav in izzivov na področju kakovosti na UL

Leto	Št. premikov	Št. izzivov
2011	46	42

2012	63	48
2013	51	50
2014	71	56
2015	77	66
Skupaj	308*	262

*v analizo ni vključena UL FA, ker ni bilo podatkov za vsa od primerjanih let.



*Slika 6.1:
Pogostost
identificiranih
izboljšav in
izzivov na
področju
kakovosti na UL*

Z navedeno primerjavo po letih za področje kakovosti smo želeli ugotoviti, ali lahko v kulturi kakovosti na UL opazimo trend v smeri večje orientiranosti na izboljšave in večjega poudarjanja upravljanja kakovosti (kakovosti UL, članice in ne posameznega programa). To bi kazalo na višje razvito kulturo kakovosti oz. na premik v kulturi kakovosti. Izvedena analiza kaže naraščanje števila identificiranih izboljšav in izzivov po letih. Večji skok je opazen v letu 2012, ter upad v letu 2013, kar lahko pripišemo visoki angažiranosti univerze v priprave na podaljšanje institucionalne akreditacije UL. Zaradi hitrega porasta, ki mu sledi upad, bi lahko sklepali na manj poglobljene učinke zunanjih evalvacij, medtem ko temu upadu sledi bolj konstantno naraščanje, ki ga lahko pripišemo bolj poglobljenemu delu v projektu KUL. Za bolj utemeljene zaključke bi morali spremljati trend še v nadaljnjih letih. Vpogled v gibanja po posameznih članicah bi pokazal razlike v vplivu med članicami UL, ki so bile v projekt bolj vključene in tistimi, ki niso bile toliko. Na pripravo poslovnih poročil s poročili kakovosti vpliva veliko dejavnikov, vendar opaženi premik na skupni ravni UL lahko razumemo kot premik v smeri razvoja na izboljšave usmerjene kulture kakovosti.

Analiza pogostosti ključnih besed značilnih za organizacijsko oz. kulturo kakovosti v povzetkih poročil

V zbranih povzetkih poslovnih poročil s poročili za kakovost članic UL (UL 2013b, 2016b) smo analizirali pogostost pojavljanja ključnih besed, ki bi lahko nakazovale na premike v kulturi. Preverjali smo, ali pogostost pojavljanja izbranih izrazov kaže na premike v organizacijski kulturi oz. kulturi kakovosti med leti 2013¹⁰ in 2015. Iskali smo izraze, značilne za dimenzije oz. lastnosti organizacijske kulture in kulture kakovosti (Schein 2010, Adebanjo 1999, EVALAG 2012). Izraze smo iskali z iskalnikom Word, v kombinaciji s preverjanjem ustreznosti izbranih ključnih besed in dopolnjevanjem z ročnim štetjem (ponekod tudi z izločanjem neustreznih zadetkov, kar je razvidno iz opomb v Tabeli 6.2).

Seveda organizacijske kulture ni mogoče oceniti na osnovi pojavljanja izrazov v poročilih. EVALAG (2012, 45) pri tem poudarja, da je za spoznavanje kulture kakovosti nujen obisk na instituciji in poglobljena refleksija ter usklajevanje opažanj v evalvacijski skupini. Še bolj jassen je Schein (2010, 14–17), ki poudari, da organizacijske kulture ne moremo zares spoznati, zaradi prisotnega velikega polja nezavednega, tako da lahko opazujemo le izraze organizacijske kulture.

Zaradi teh dveh vidikov smo se omejili na dimenzije, ki bi v besedilu (v poročili članic oz. njihovih povzetkih) lahko nakazale premik v kulturi. Dimenzije smo izbrali na osnovi raziskave literature o organizacijski kulturi in kulturi kakovosti (poglavji 3.2 in 3.4)

Npr. vpogled »skupno razumevanje kakovosti« bi lahko pridobili s polstrukturiranimi intervjuji, težko pa z analizo izbranega besedila. Je pa bilo mogoče zaslediti razlike v poudarku na razmišljanju, refleksiji.

Na pogostost pojavljanja izbranih besed lahko vplivajo tudi nova področja, ki so bila dodana za poročilo 2014 (vodenje, komunikacija z javnostmi) zaradi česar je zbirnik povzetkov s članic malo daljši. V poročilu za leto 2013 je bilo tako predvidenih 14 področij (UL 2014a), za katere so članice identificirale po tri premike, obrazložile njihov vpliv na kakovost ter tri izzive in predloge ukrepov za izboljšavo situacije (to tvori gradivo, ki smo ga analizirali za leto 2013). V poročilu za leto 2015 je bilo teh predvidenih področij 17 (UL 2016a). Članice lahko vključijo še dodatne povzetke (za kakšno podpoglavje), vendar se pogosteje dogaja, da jih izpustijo v kakšnem od poglavij. Na osnovi pojavljanja precej ključnih besed, katerih

¹⁰ Projekt KUL je ob pripravi gradiva sicer že potekal polovico leta, vendar lahko predvidevamo, da po pol leta še ni globlje vplival. Za leto 2012 nimamo zbranih povzetkov v obliki, ki bi omogočala takšno analizo.

pogostost se ni spremenila (nekateri so celo manj pogosti v letu 2015), lahko zaključimo, da dodatni poglavji v splošnem nimata velikega vpliva na pogostost pojavljanja ključnih besed, ki smo jih analizirali. Dodatni poglavji bi lahko imeli večji vpliv na pojavljanje posameznih ključnih besed »vodenje«, »komunikacija«, »javnost« ipd., kar smo preverili in opazili v primeru besed vodenje in javnost, ne pa »komunikacija«.

Rezultati analize so razvidni iz Tabele 6.2.

Tabela 6.2: Pogostost ključnih besed značilnih za organizacijsko oz. kulturo kakovosti v povzetkih poročil

Kazalnik	Ključna beseda	Koren za iskanje	Poročila 2013	Poročila 2015	Razlika (%)	Opomba
Kultura	kultura	kultur	17	80	371	Veliko povečanje pogostosti
Usmerjenost na sodelovanje (Greenberg 2014, 9)	sodelovanje	sodelovanj	132	236	79	Večja usmerjenost na sodelovanje
	vklučenost	vklučen				Izloženo zaradi številnih zadetkov, ki se ne nanašajo na ljudi
	timsko delo (Adebanjo 1999, 634, 645)	tims	3	7	133	Večja usmerjenost na sodelovanje, vendar malo zadetkov
Pripadnost	pripadnost	pripadnost	4	13	225	Veliko povečanje pomena pripadnosti
Usposabljanja za zaposlene	usposabljanja	usposablj	8	8	0	Ni premika; v rezultat vključena le usposabljanja za zaposlene (brez praktičnega usposabljanja ali VŽU za zunanje udeležence)
	izobraževanja					Izloženo, vsebuje preveč drugih zadetkov
	delavnice	delavnic	17	52	206	Večja usmerjenost na izobraževanja in usposabljanja (vključene so delavnice za študente in zaposlene)
	seminar		40	29	-28	Izloženo, vsebuje skoraj samo s študijem povezane zadetke
Povezovalni diskurz (Gergen 2004)	konstruktivnost	konstruktiv	2	1	-50	Izloženo – zaradi premajhnega števila zadetkov ni mogoče narediti zaključkov
	povezovanje	povezovanj	41	75	83	Precejšen premik v smeri povezovalnosti (vendar v zelo različnih kontekstih)
Poudarek na razmišljanju, refleksiji, samo-kritičnosti (Harvey 2009, 9)	razmišljanje	razmi	4	27	575	Zelo velik premik v smeri razmišljanja, refleksije (odstranjen je zadevek "razmik")
	zavedanje	zaveda	5	37	640	
	smisel	smisle	10	11	10	Ni spremembe
	prepoznavanje	prepoznav	1	6	500	Relativno veliko povečanje, a malo zadetkov
	samokritičnost	samokrit	0	0	/	Ni zadetkov
	mišljenje	mišljenj	0	4	/	Relativno veliko povečanje, a malo

						zadetkov
Zavedanje pomena kakovosti	zavedanje kakovosti (Adebanjo 1999)		3 ¹¹	10	233	Relativno veliko povečanje zavedanja pomena kakovosti
Usmerjenost na izboljšave	izboljšave	izboljša	109	203	86	Velik premik v smeri izboljšav
Dvosmerna komunikacija	povratne informacije (Muresan 2007, 30)	povrat	11	29	164	Velik premik v smeri dvosmernosti komunikacije (izločeni zadetki kot npr. nepovratna sredstva, itd.)
	posvetovanje (Adebanjo 1999, 634, 645)	posvet	10	32	220	Velik premik v smeri dvosmernosti komunikacije (vključuje zadetke: posvet, posvetovalni obiski in posvetovanje (1 v 2015); izločen je zadelek "posvetiti")
7 LASTNOSTI organizacijske kulture (Schein 2010)			Poročila 2013	Poročila 2015	Delež spr. (%)	
Inovativnost	inovativnost	inovativ	7	15	114	Relativno veliko povečanje usmerjenosti na inovativnost, a malo zadetkov
	kreativnost	kreativ	2	20	900	Izločeno – iz zadetkov viden predvsem vpliv projekta Po kreativni poti
	ustvarjalnost	ustvarja	15	21	40	Relativno veliko povečanje usmerjenosti na ustvarjalnost
Podrobnosti, natančnost	natančnost	natanč	10	16	60	Opaženo povečanje, a relativno malo zadetkov
	podrobnosti	podrob	6	7	17	Ni povečanja
Storilnost	storilnost	storil	0	0	/	Ni zadetkov
	učinkovitost	učinkovi	30	52	73	Precej veliko povečanje usmerjenosti na učinkovitost in ukrepe
	ukrep	ukrep	35	83	137	
	rezultat	rezultat	42	44	5	Ni povečanja
Agresivnost, kompetitivnost	tekmovalnost	tekm	5	3	-40	Izločeno – navedbe se nanašajo na študentska tekmovanja
	konkurenčnost, konkurenca	konkur	7	16	129	Opaženo precejšnje povečanje, a relativno malo zadetkov
Stabilnost	stabilno	stabil	3	5	67	Premalo zadetkov za zaključke
	pravila	pravil	53	78	47	Premik v usmerjenosti na pravila
Ljudje	zaposleni	zaposle	129	174	35	Številčno precejšen premik v usmerjenosti na zaposlene
	delavci	delavc	60	118	97	
	učitelji	učitelj	91	126	38	

¹¹ dve od treh navedb v letu 2013 se vežeta na projekt KUL, ki je ob pripravi zapisov potekal malo več kot pol leta

	študenti	študent	681	1075	58	Precejšen premik v usmerjenosti na študente
	pravičnost	pravič	0	1	/	Izloženo – ni zadetkov oz. premalo
		pravic	6	4	-33	Premalo zadetkov za zaključke
	zadovoljstvo študentov	zadovoljst	4	4	0	Ni spremembe
	zadovoljstvo zaposlenih	zadovoljst	11	19	73	Relativen premik v smeri usmerjenosti na zaposlene
	zadovoljstvo uporabnikov (knjižnic, tutorstva)	zadovoljst	1	5	400	Premalo zadetkov za zaključke
Preverjanje vpliva dveh dodatnih poglavij v letu 2015			Poročila 2013	Poročila 2015	Delež spr. (%)	
Vodenje	vodenje (EVALAG 2012, 45; Adebanjo 1999, 634, 645)	voden	23	53	130	Večja pozornost na vodenje, ki jo je mogoče pripisati tudi dodatnemu poglavju, vendar so zadetki razporejeni tudi drugje
Komunikacija	komunikacija (EVALAG 2012, 45)	komunikac	25	24	-4	Ni spremembe
Javnost		javnost	12	23	92	Večja pozornost na javnost, ki jo je mogoče pripisati dodatnemu poglavju

Iz tabele je razvidno, da se je število navedb »kultura« povečalo za skoraj petkrat. V letu 2013 so navedbe kulture mišljene večinoma splošno (kultura, medkulturno ipd.), v letu 2015 pa se pojavijo tudi besedne zveze organizacijska kultura in kultura kakovosti, kar je razvidno iz dodatnega vpogleda v naravo zadetkov (glej Tabelo¹² 6.3.)

Tabela 6.3: Porazdelitev ključnih besed (kultura)

Ključna beseda	Poročila 2013	Poročila 2015	Razlika (%)
Kultura	17	80	371
Organizacijska kultura	1	4	300
Kultura kakovosti	1	10	900
Krepitev kulture	0	4	/

¹² Zaradi števila zadetkov smo identifikacijo prisotnosti dvobesednih zvez uporabili prosto dostopno orodje za analizo besed Seobook Free Keyword Density Analyser (Seobook)

V povzetkih poročil za leto 2015 je bolj prisotno razmišljanje o **pripadnosti** (predvsem članici, vendar se po ena navedba v primerjanih gradivih navezuje tudi na UL). Večje pojavljanje izraza »zavzetost« kaže na večje zavedanje pomena organizacijske kulture in sodelovanja. Premik v smeri večjega **sodelovanja** in **povezovanja** je zelo opazen (oboje po približno 80%). Pogostejše je tudi omenjanje **timskega dela**. Prav tako je bolj poudarjeno usposabljanje zaposlenih (kar kaže porast pogostosti besede delavnice).

Povečalo se je **zavedanje pomena kakovosti**, opazen je velik premik v smeri **izboljšav**, kar je ključno za kulturo kakovosti. Prav tako je v povzetkih poročil za leto 2015 bolj prisotno omenjanje **povratnih informacij** in **zank** ter **posvetovanja** (tudi v povezavi s posvetovalnimi obiski), kar nakazuje na večjo dvosmernost komunikacije.

Najbolj razveseljujoč je opazen premik v smeri **refleksije**, bolj **poglobljenega razmišljanja**, kar je en od ciljev, ki jih zasledujemo pri razvijanju sistema kakovosti UL. Zaradi kompleksnosti ga je težko doseči in preseči »igre kakovosti«, ki jih omenja Alvesson (v Gaber in drugi 2015, 16). Navedbe članic UL glede razmišljanja se nanašajo tako na celovito kakovost, na kot na študijski proces.

V analizo smo vključili sedem lastnosti, ki značilno določajo posamezne organizacijske kulture (Schein 2010, 14). Iz pogostosti besed (npr. med dimenzijami) v primeru analize poslovnih poročil ne smemo zaključevati, katera od sedmih značilnosti organizacijske kulture je na UL najbolj prisotna. Gre za analizo besedila, ki je zelo specifično – poslovno poročilo s poročilom o kakovosti je že samo po sebi usmerjeno na ukrepe, poročanje, rezultate. Tako lahko primerjava pogostosti pojavljanja izbranih ključnih besed med letoma le nakaže na spremembe v smeri močnejšega izražanja izbrane od teh sedmih lastnosti, ne pa premike med lastnostmi. Samo iz pričujoče dimenzije tudi ni mogoče oceniti, katera lastnost je na UL v kulturi dominantna.

Opazno je relativno veliko povečanje usmerjenosti na inovativnost (besede inovativnost, ustvarjalnost in kreativnost), delno je na to vplival projekt Po kreativni poti, kar lahko razberemo iz navedb. V primeru kompetitivnosti, stabilnosti in natančnosti je zadetkov premalo za zaključke. Precej se je povečal poudarek na storilnosti, kar je predvsem razvidno iz pogostosti pojavljanja besed učinkovitost in ukrep. Prav tako je opazna večja usmerjenost na ljudi, predvsem število navedb študent se je izjemno povečalo.

Zaključimo lahko, da spremembe v pogostosti besed med povzetki poročil 2013 in 2015 nakazujejo na premik v razvoju organizacijske kulture in na razvoj višje kulture kakovosti v

relativno kratkem obdobju dveh let. Zaradi časovnega okvirja in izbranih besed, ki smo jih preverjali ter zaradi vsebinskih navedb, lahko zaključimo, da gre spremembo v veliki meri pripisati učinkom aktivnosti projekta KUL. Vendar iz navedenega ni mogoče razlikovati, katere aktivnosti znotraj projekta KUL so k premiku najbolj pripomogle in koliko je k temu pripomogla uporaba potrjevalnega odkrivanja (AI). Iz analiziranega gradiva lahko na vpliv potrjevalnega odkrivanja pri premiku v kulturi kakovosti sklepamo predvsem zaradi povečanega poudarka na razmišljanje v povezavi s kakovostjo in zaradi načina navajanja posvetovalnih obiskov (kjer je potrjevalno odkrivanje en od ključnih dejavnikov) v povezavi s kakovostjo.

6.4 Sklep empiričnega dela

Na UL se pri upravljanju in razvijanju kakovosti srečujemo s kompleksnostjo, ki jo že v osnovi prinaša visoko šolstvo z izpolnjevanjem štirih različnih osnovnih poslanstev. V primeru UL je ta izziv še večji, zaradi razporeditve moči, ki je večinoma na članicah in ne na ravni UL in zaradi velike raznolikosti članic UL. Vendar se s čedalje večjimi izzivi sodobne družbe pojavlja potreba po bolj usklajenem, strateškem in skupnem naslavljanju izzivov ter boljšem angažiranju razpoložljivih sredstev. To za UL predstavlja precej velik izziv zaradi majhne stopnje integracije in omejenih možnosti vodstva UL za vpeljevanje sprememb in strateško skupno odzivanje.

Pot, ki se je nakazovala za skupno razvijanje kakovosti, je večje vključevanje članic v oblikovanje skupnih rešitev, a z dovolj veliko fleksibilnostjo za notranjo raznolikost univerze. V takšni smeri smo tudi zastavili razvijanje sistema in kulture kakovosti v projektu KUL – namesto vlaganja energije in sredstev v razvijanje dodatnih mehanizmov za večjo kontrolo in več poročanja.

Študija primera UL kaže, da je projekt KUL poleg večjih premikov v razvoju sistema kakovosti v zelo kratkem času vplival na razvijanje in poglobljanje kulture kakovosti UL.

Pri tem želimo izpostaviti premike pri razvijanju kulture kakovosti UL z več vidikov:

- Uvajanje kreativnega sodelovanja in sooblikovanja članic pri razvijanju kakovosti oz. vzpostavljanje kulture povezovalnega transformativnega diskurza v razvijanje kakovosti (npr. proces skupnega razvijanja posvetovalnih obiskov s kreativnim

vključevanjem koordinatorjev KUL v oblikovanje rešitve (Priloga B), izvajanje posvetovalnih obiskov (UL 2015b)) ter s tem spreminjanje odklonilnega odnosa do kakovosti.

- Opolnomočenje udeležencev usposabljanj z uporabo potrjevalnega odkrivanja in vzpostavljanje mreže izvajalcev posvetovalnih obiskov, ki so se seznanili s povezovalno komunikacijo in moderatorskimi veščinami ter so jih pripravljeni še naprej razvijati,
- Prepoznavanje dobrih rezultatov dela in uporabljenih pristopov s strani vodstva UL (s formalno vključitvijo posvetovalnih obiskov v sistem kakovosti UL (UL 2015b) in z namenjanjem sredstev za nadaljnjo uporabo potrjevalnega odkrivanja v razvijanju kakovosti UL (posvetovalni obiski, delovanje mreže koordinatorjev KUL, nadaljevanje z usposabljanji UL za kulturo kakovosti in pristopi za opolnomočenje zaposlenih in študentov, povečana kapaciteta za izvajanje usposabljanj)).
- Zadovoljstvo udeležencev, ki so bili vključeni v aktivnosti s potrjevalnim odkrivanjem, deluje v smeri boljšega sodelovanja med članicami in rektoratom, med članicami in različnimi skupinami znotraj univerze. S tem se vzpostavlja zaupanje in omogoča drugačno sodelovanje v prihodnosti. Povečala se je kapaciteta za povezovano komunikacijo (zastavljanje močnih vprašanj, aktivno poslušanje in povezovalno podajanje povratnih informacij). V tej smeri so vplivala tudi druga usposabljanja v okviru KUL, ki so bila zastavljena izkušnjsko in reflektivno).
- Opolnomočenje univerzitetne službe za kakovost z metodologijo potrjevalnega odkrivanja, kar omogoča nadaljnjo aplikacijo v razvijanje kakovosti in večjo kapaciteto za načrtovanje in moderiranje povezovalnih procesov in vzpostavljanje prostorov povezovalnega transformativnega diskurza, pa tudi razširjaje teh pristopov v evropski visokošolski prostor.
- Poglobljanje in razvijanje kulture kakovosti se odraža celo na skupni ravni UL, v poročilih članic. Iz analize poslovnih poročil je po koncu projekta mogoče videti večjo usmerjenost na izboljšave, kot ob začetku. Večji je poudarek na zavedanje pomena kakovosti, kulturo kakovosti in na dvosmernost komunikacije – povratne informacije in zanke. Zaznali smo tudi več omenjanja sodelovanja in timskega dela ter večjo usmerjenost na zaposlene in študente.
- Posebej poudarjamo premik v smeri večje refleksije, poudarjanja razmišljanja ter zavedanja, prepoznavanja, kar pomeni poglobljanje kulture kakovosti. To se odraža

celo na skupni ravni UL (analiza poročil), in iz številnih izjav posameznikov (opažanja udeležencev usposabljanj v evalvacijah usposabljanj).

Uspeh vključevanja članic UL in posameznikov v skupno razvijanje kakovosti v projektu KUL, ter velik vpliv na razvijanje kulture kakovosti pomeni skupno socialno oz. učno izkušnjo UL na področju kakovosti. Na tej osnovi je mogoče nadaljnje delovanje na takšen način, z namenom razvijanja lastnih pristopov in vzpostavljanjem zaupanja, sodelovanja, soustvarjanja.

7 ZAKLJUČEK

V zaključku želimo najprej podariti tri ključne rezultate tega magistrskega dela, ki imajo pomen za razvijanje kakovosti na UL in širše:

1. Identifikacija pomena povezovalnega, generativnega in transformativnega diskurza za uporabo pri razvijanju kakovosti

Identificirali smo ključni doprinos uvedbe potrjevalnega odkrivanja (AI) v razvijanje kakovosti na UL, namreč razvoj povezovalnega, generativnega in transformativnega diskurza v prostoru, kjer sicer prevladuje kritizerstvo, iskanje napak in zunanjih dejavnikov za opravičevanje pozicije nemoči. S tem smo na UL pri razvijanju kakovosti naredili premik v smeri vključujoče, reflektivne, kreativne in sproščene, živahne kulture. Dobre rezultate in pozitivne odzive na uvedeni pristop potrjuje tudi formalna vključitev pristopa potrjevalnega odkrivanja v sistem kakovosti UL s posvetovalnimi obiski (UL 2015b). S tem se tudi potrjuje predpostavka potrjevalnega odkrivanja, da začetek iz presežka (ne manjka) prinese drugačne rezultate.

2. Prikaz vpliva projekta KUL na spremembe v organizacijski kulturi oz. kulturi kakovosti UL:

Vpliv projekta KUL smo uspeli povezati s premiki, ki smo jih identificirali v kulturi kakovosti na skupni ravni UL. Iz analize poslovnih poročil je po koncu projekta mogoče videti večjo usmerjenost na izboljšave, kot ob začetku. Večji je poudarek na kulturo kakovosti in na dvosmernost komunikacije – povratne informacije in zanke. Zaznali smo tudi več omenjanja sodelovanja in timskega dela ter večjo usmerjenost na zaposlene in študente. Razveseljujoč je učinek v smeri večje refleksije, poudarjanja razmišljanja ter zavedanja, prepoznavanja.

Premiki v kulturi na ravni UL v zadnjih petih letih so konsistentni s časovnim okvirjem dveh močnejših skupnih učnih izkušenj pri razvijanju kakovosti UL. To nakazuje na potencial skupnih učnih izkušenj za nadaljnje razvijanje skupne organizacijske kulture UL.

3. Identifikacija nekonsistentnosti v konceptu kulture kakovosti v visokem šolstvu (paradoks koncepta kulture kakovosti):

Definicije kulture kakovosti, ki se uporabljajo v visokem šolstvu, je v nasprotju s koncepti organizacijske kulture in ne vključujejo zavedanja nujnosti skupne učne izkušnje za njeno nastajanje. Kultura kakovosti v visokem šolstvu se enači kar z eno vrsto organizacijske kulture (usmerjene na izboljšave), in ne organizacijsko kulturo, ki se nanaša na organizacijsko kakovost, delovanje, razvoj in spreminjanje organizacije, torej ožjo v fokusu od celotne organizacijske.

Gre za paradoks koncepta kulture kakovosti, saj negira kompleksnost kulture in njeno kontekstualno pogojenost. Namesto tega visokošolskim institucijam ponuja recept kulture, ki so jo skozi čas iz sebe razvile uspešne, a čisto drugačne organizacije (učee se, turkizne).

Zaradi tega organizacije pogosto navidezno vpeljujejo željene elemente kulture kakovosti, a v resnici s tem ne vplivajo na spremembo organizacijske kulture. Ta je namreč precej stabilna in jo je težko spreminjati.

Ugotovitev:

Zaradi paradoksa kulture kakovosti, ki organizacije sili v navidezno spreminjanje kulture kakovosti v smeri tiste iz definicije, je opaženi premik v kulturi kakovosti UL, v povezavi s projektom KUL, še toliko bolj pomemben, saj je bil dosežen na pristen način, s poglobljanjem zavedanja in večjim poudarkom na razmišljanju. To se močno odraža med udeleženci, ki so bili vključeni v aktivnosti s potrjevalnim odkrivanjem. Zanimivo je, da smo ta premik identificirali tudi na skupni ravni UL, z analizo poročil članic UL. Vidik večje refleksije je težko doseči, povezuje se z videnjem kakovosti kot transformacije.

Poleg zgoraj navedenega navajamo še dodatno navajamo **odgovore na raziskovalna vprašanja**, ki smo jih raziskovali skozi raziskovalna podvprašanja.

Najprej smo raziskali značilnosti potrjevalnega odkrivanja (AI), tako s teoretičnih kot praktičnih vidikov. Identificirali smo njegove značilnosti in dejavnike uspeha, pa tudi izzive pri njegovem izvajanju ter uvajanju v visokošolski sistem. Pregledno smo jih prikazali tudi v Tabeli 4.2. Ker še ni ustaljene prakse prevajanja izraza »Appreciative Inquiry«, smo raziskali možnosti in kot najustreznejšega uporabili izraz »potrjevalno odkrivanje«.

Naslovili smo ovire za vključevanje posameznikov v razvijanje kakovosti (nezaupanje, odklonilni odnos do kakovosti) in ugotovili, da potrjevalno odkrivanje s premišljenim vodenjem procesa celovito naslavlja te ovire. Zaradi ustvarjanja presežnih rešitev in večje povezanosti organizacije, skupine ali skupnosti je zanimiv tudi v primeru kompleksnih situacij – kot način za pristno vključevanje celih skupnosti v soodločanje (Deželna vlada Vorarlberga) in za celo za spreminjanje političnega polariziranega diskurza v bolj povezovalnega, generativnega in transformativnega (npr. Public Conversations Project v Gergen in drugi 2004, 20).

Ugotovili smo, da potrjevalno odkrivanje uspešno naslavlja ovire v komunikaciji in z uporabo močnih vprašanj vključuje posameznike v globlja raziskovanja, povezovanje z njihovimi vrednotami, osmišljanje. Pri tem se porajajo nove ideje in globlje povezovanje z notranjo motivacijo za nadaljnje delo. Močna vprašanja (in druge značilnosti pristopa) doprinesejo k globini, reflektivnosti in konstruktivnosti. Zaradi možnosti globokega osmišljanja izkušenj, povezovanja z vrednotami te preko tega tudi s skupino, močno vplivajo na konstruktivnost delovanja posameznikov in skupine, na prebujanje notranje motivacije in povezovanje organizacije.

Potenciali, ki jih ima praktična uporaba potrjevalnega odkrivanja na UL:

- Nadaljnje razvijanje organizacijske kulture UL na pristen način, s pristopi opolnomočenja, kot je potrjevalno odkrivanje.
- Naslavljanje nadaljnjih skupnih izzivov za oblikovanje skupnih učnih izkušenj (npr. preko oblikovanja institucionalne strategije za učenje in poučevanje itd.) ter s tem omogočanje nadaljnjega razvoja v smeri skupne organizacijske kulture UL.
- Uporaba v namene strateškega načrtovanja, pri čemer nam je lahko v pomoč izkušnja CWRU (CWRU 2012), kjer so strategijo pripravljali z intenzivnim vključevanjem različnih skupin skozi daljše obdobje. Ljudje so v osrčju njihove strategije.
- Raziskovanje možnosti za uporabo potrjevalnega odkrivanja v študijskem procesu, za vključujoč aktiven študijski proces, v smeri razvijanja živahne učne skupnosti študentov in zaposlenih UL.
- Uporaba potrjevalnega odkrivanja in drugih pristopov opolnomočenja za povečanje zavzetosti zaposlenih, vendar iz izhodišča presežka in dožemanja organizacije kot živega sistema.

- Raziskovanje možnosti za uporabo potrjevalnega odkrivanja v študijskih programih, ki se ukvarjajo z organizacijskimi spremembami in vključevanjem skupin v procese.

Poleg praktičnih možnosti uporabe obstajajo tudi veliki potenciali za uporabo metode v raziskovanju in za doprinos k teorijam na področju razvijanja kakovosti v visokem šolstvu.

Ključne teoretične ugotovitve:

Za boljše razumevanje kompleksne situacije in ovir, s katerimi se srečujemo pri upravljanju kakovosti v visokem šolstvu, smo raziskali organizacijske modele in njihovo pojavljanje v visokem šolstvu, organizacijsko kulturo in kulturo kakovosti. Raziskovanje smo povezovali z vzporednicami, ki jih opažamo v upravljanju in razvijanju kakovosti.

Ugotovili smo kompleksnost konceptov, ki se uporabljajo pri upravljanju kakovosti (podobno kot hkratno soobstajanje večih organizacijskih modelov v visokem šolstvu, kar ustvarja napetosti) in vpliv mehanističnega gledanja na organizacije. Raziskovanje smo povezovali z vzporednicami, ki jih opažamo v upravljanju in razvijanju kakovosti in ugotavljali vire za raznolikost zahtev v kakovosti (npr. hkrati popolno upoštevanje pravil in visoka kreativnost).

Spreminjanje organizacijske kulture je, zaradi njene kompleksnosti, stabilnosti ter nezavednih elementov velik izziv in dolgotrajen proces. Vsaka skupina, ki gre skozi neko zgodovino in socialno učenje, bo razvila nek nivo kulture. (Schein 2010, 14–17). Vendar na UL težko govorimo o skupni organizacijski kulturi, identiteta zaposlenih, pridnost se veže predvsem na članico ali celo na oddelek, katedro. Zato so premiki v organizacijski kulturi na UL, ki smo jih zaznali skozi odzive udeležencev KUL in celo v poročilih članic, še toliko bolj pomembni.

Omenjeno raziskovanje kompleksnosti organizacij je razkrilo paradoks koncepta kulture kakovosti v visokem šolstvu. Kultura kakovosti naj bi bolj ustrezala visokemu šolstvu, kot pa upravljanje kakovosti. Vključevala naj bi posebnosti konteksta, kulture posamezne organizacije, kompleksnost visokega šolstva. Vendar se v visokem šolstvu, sicer ob omembah kompleksnosti organizacijske kulture, pojavljajo definicije in interpretacije, da je kultura kakovosti ena vrsta organizacijske kulture, na pa ožja v fokusu (nanašanje na organizacijske vidike kakovosti, na načrtovanje, na delovanje organizacije in njeno spreminjanje). Tako naj bi bila kultura kakovosti kar na izboljšave usmerjena organizacijska kultura, ki ima lastnosti učeče se organizacije (npr. opolnomočenje, delovanje izven hierarhičnih načel, delovanje v skladu s smislom, vrednotami, poslanstvom)...

Kultura kakovosti v visokem šolstvu je vključena tudi v merila za zunanje evalvacije in tako prinaša s sabo zahteve, da se v različnih organizacijskih modelih razvijejo lastnosti drugega organizacijskega modela, druge kulture, značilne za učeče se organizacije in za organizacije, ki živijo svoje poslanstvo. Te organizacije z visoko kulturo kakovosti imajo določene značilnosti – kar se poimenuje dobra praksa.

Enačenje kulture kakovosti z učečimi se organizacijami (Muresan in drugi 2007) kaže na poskus standardizacije dobre prakse. Paradoksalno pri tem je, da ta poskus poteka na kulturi in da takšno standardizirano dobro prakso potem celo preverjajo zunanji evaluatorji. Primer razkriva globino in širino prisotnosti mehanistične paradigme v razvijanju kakovosti v visokem šolstvu, kar vzpodbuja razvoj navideznih kultur kakovosti.

V evropskem visokošolskem prostoru sicer so teoretične osnove, ki opozarjajo na neustreznost običajnih pristopov zunanjih evalvacij (ali pa vodstva) k razvijanju kakovosti (Harvey 2009, Vettori v Gaber in drugi 2015) s pristopi standardov. Vendar se pojavlja slepa pega glede same definicije kulture kakovosti, ki vsebuje prav standardizacijo identificiranih dobrih praks. Te prakse so sicer res lahko dobre, a s standardizacijo v resnici povzročijo prej pretvarjanje izpolnjevanja in s tem odpor (npr. nezaupanje). Zaradi težavnega in počasnega spreminjanja organizacijskih kultur tudi ni presenetljivo, da se pojavljajo »igre kakovosti« (Alvesson v Gaber in drugi 2015, 15).

S tem opozarjamo na še en ključni rezultat tega magistrskega dela. Raziskovanje potrjevalnega odkrivanja in povezovalnega diskurza iz praktičnega in teoretičnega vidika prinaša dobrodošel odgovor na pomanjkanje alternativ mehanističnim pristopom pri razvijanju kakovosti v visokem šolstvu. Kar nas spomni na prednost potrjevalnega odkrivanja, zaradi kombinacije filozofske utemeljenosti in praktične vrednosti. Konceptualne kritike Harveya (2008) in drugih prinašajo dobrodošel razmislek, vendar imajo omejen učinek na spreminjanje situacije v realnosti. Zato so še vedno popularni recepti in standardi ter natančne definicije kakovosti. Potrjevalno odkrivanje in drugi pristopi opolnomočenja so uporabni tudi v praksi, ko želimo spreminjati organizacijsko kulturo izven mehanistične prardigme.

8 LITERATURA

Adebanjo, D., in D. Kehoe. 1999. An investigation of quality culture development in UK industry. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (7):633-650.

AoH. *Art of Hosting*. Dostopno prek: <http://www.artofhosting.org/> (10. maj 2016).

--- 2014 *Art of Hosting. Powerful Questions*. Ljubljana: interno gradivo za delavnico KUL Ustvarjanje delovnega in učnega okolja za prihodnost.

Appreciative Inquiry Commons. Dostopno prek: <https://appreciativeinquiry.case.edu/> in <https://appreciativeinquiry.case.edu/intro/bestcases.cfm> (10. maj 2016).

Arthur, Mary-Alice, in Marjeta Novak. 2015a. *Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry: gradivo za udeležence*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2015b. *Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry: poročilo z delavnice*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani (interno gradivo).

Bergoč, Jana Nadoh, in Andrej Kohont. 2007. Na poti v bolonjsko reformo -- razmislek o kakovosti in vlogi upravljanja človeških virov v visokem šolstvu. *Družboslovni razgledi*. 23 (54):97-116.

Block, Peter. 2002. *The Answer to How is Yes: Acting on what Matters*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Bolonjska deklaracija. 1999. Bolonja: Evropski visokošolski prostor Skupna deklaracija evropskih ministrov za izobraževanje.

Brown, Juanita, in David Isaacs. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, Kim S. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

CHEA. *Council for Higher Education Accreditation*. Dostopno prek: www.chea.org (5. maj 2016).

CNVC. *Center for Nonviolent Communication*. Dostopno prek: <https://www.cnvc.org/> (10. maj 2016).

Coghlan, Anne T., Hallie Preskill, in Tessie Tzavaras Catsambas. 2003. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. *New Directions for Evaluation* (100):5.

Cole, Robert E., in W. Richard Scott, ur. 2000. *The quality movement and organization theory*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.

Collins, David. 1998. *Organisational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge.

Collins, Ian. 2015a. Using international accreditation in higher education to effect changes in organisational culture: A case study from a Turkish university. *Journal of research in International Education* 14(2):141– 154. Sage Publications.

Conraths, Bernardette, Kenneth Edwards, Ulrike Felt, in Gordon Shenton. 2003. *Managing University Autonomy: Collective Decision Making and Human Resource Management*. Bolonja, Italija: Magna Charta Observatory, Bononia University Press.

Cooperrider, David L., in Diana Kaplin Whitney. 2005. *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, David L., Diana Kaplin Whitney, in Jacqueline M. Stavros. 2003. *Appreciative inquiry handbook*. Bedford, OH: Lakeshore Communications. Dictionaries

Cooperrider, David, in Diana Whitney. 2001. *Encyclopedia of Positive Questions*. Cleveland, ZDA: Crown Custom Publishing.

Cousin, Glynis. 2009. *Researching learning in higher education: an introduction to contemporary methods and approaches, The staff and educational development series*: New York; London: Routledge, 2009.

CWRUa. *Case Western Reserve University*. Dostopno prek: <http://www.case.edu/> (20. junij 2016).

CWRUb. *CWRU Strategic Planning*. Case Western Reserve University. Dostopno prek: <http://www.case.edu/strategicplan/> (20. junij 2016).

CWRU. 2012. *CWRU Strategic Planning 2012 – 2013 Update*. Case Western Reserve University. Dostopno prek: <http://www.case.edu/strategicplan/> (20. junij 2016).

Dauber, Daniel, G. Fink, in M. Yolles. 2012. *A configuration model of organizational culture*. United Kingdom, Europe: Sage Publications, Inc.

Deliberativen.si. 2016. Dostopno prek <http://deliberativen.si/dobreprakse/> (10. junij 2016)

Deželna vlada Vorarlberga. Dostopno prek: http://suche.vorarlberg.at/vlr/vlr_search_NG2.nsf/agent?OpenAgent=&query=appreciative&layoutID=vorarlberg.at_de&scopeID=vorarlberg.at_de&pageSize=10&x=0&y=0 (10. 5. 2016)

DMS. *Društvo moderatorjev Slovenije*. Dostopno prek: <http://drustvo-moderatorjev.si/dogodki/pretekli-dogodki/ai/> (22. april 2016).

Driskill, Gerald W., in Angela Laird Brenton. 2011. *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. Book.

ENQA. *European Association for Quality Assurance in Higher Education*. Dostopno prek: <http://www.enqa.eu/> (22. april 2016).

ENQA. 2005. *Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru*. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: ENQA.

EUA. 2006. *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach: Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002 – 2006*. Bruselj: European University Association.

EVALAG. Evaluationsagentur Baden-Württemberg. EVALAG. Dostopno prek: <https://www.evalag.de/en/> (22. april 2016).

--- 2012. *Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich*. Evaluationsagentur Baden-Württemberg (EVALAG). Mannheim: EVALAG.

FINHEEC. 2012. *Audit Manual for the Quality System of Higher Education Institutions 2011 – 2017*. The Finnish Higher Education Evaluation Council. Dostopno prek: <http://karvi.fi/publication/audit-manual-quality-systems-higher-education-institutions-2011-2017-2nd-edition/> (22. april 2016).

Forbici, Goran, Tina Divjak, Sašo Kronegger, in Milena Škrl Marega. 2015. *Vključevanje javnosti v pripravo predpisov: Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SNO/Prirocnik-vkljucivanje_javnosti.pdf (20. junij 2016).

Gaber, Slavko, Živa Kos Kecojević, Goran Turk, Pavel Zgaga, in Veronika Tašner. 2015. *Priložnosti in izzivi zagotavljanja kakovosti visokega šolstva*. Slovenija, Evropa: Univerza v Ljubljani.

Gallup. 2013. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Washington, ZDA: Gallup.

Gergen, Mary M., Kenneth J. Gergen, in Frank Barrett. 2004. Appreciative Inquiry as Dialogue: Generative and Transformative. *Constructive Discourse and Human Organization*. 2004, 3-27.

Google. 2016a. Dostopno prek: https://www.google.at/search?q=USA+quality+university&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:sl-SI:IE-Address&ie=&oe=&gfe_rd=cr&ei=u2gVV5XAJe7j8wfvlo3wBA (23. april 2016).

Google. 2016b. Dostopno prek: https://www.google.at/search?q=Europe+quality+university&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:sl-SI:IE-Address&ie=&oe=&gfe_rd=cr&ei=L3Evv5j1F6SF8QfE0qGQDg (23. april 2016).

Google. 2016c. Dostopno prek: https://www.google.at/search?q=USA+quality+culture+university&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:sl-SI:IE-Address&ie=&oe=&gfe_rd=cr&ei=MnsVV5PFN-7j8wfvlo3wBA#q=usa+quality+culture+higher+education (23. april 2016).

Google. 2016č. Dostopno prek: https://www.google.at/search?q=Europe+quality+culture+higher+education&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:sl-SI:IE-Address&ie=&oe=&gfe_rd=cr&ei=VXwVV5TmEevj8wfopoC4BA

Greenberg, Tamar. 2014. *Elements for Sustainable Quality Culture in a Global Environment*. The 4th Jerusalem Conference on Quality by Design (QbD) and Pharma Sciences, Jerusalem. Dostopno prek: <https://medicine.ekmd.huji.ac.il/schools/pharmacy/En/home/news/QbD2014/Tamar%20Greenbers%20K1%20Sustainable%20Quality%20Culture.pdf> (2. maj 2016).

Hammond, Sue Annis. 1998. *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Bend, ZDA: Thin Book Publishing Co.

Harvey, Lee. 2009. *A critical analysis of Quality Culture*. Kopenhagen: Copenhagen Business School.

Harvey, Lee, Jethro Newton, Peter Maassen, Johan Muller, Don F. Westerheijden, Bjørn Stensaker, in Maria João Rosa. 2007. *Transforming Quality Evaluation: Moving On*. 225.

Humus d. o. o. Dostopno prek: http://humus.si/objave/zivo/17/ko_v_slovenscini_zmanjka_besed/ in http://humus.si/objave/zivo/81/ko_podjetje_ali_ljudje_ne_tecejo_vec_kot_naoljena_masinerija/ (16. maj 2016)

Hurley, Thomas, in Juanita Brown. 2010. *Conversational Leadership: Thinking Together for a Change*. *Oxford Leadership Journal* 1 (2).

Koopman, Beverly Logas. 2010. From Socrates to wikis: using online forums to deepen discussions: the ancient art of conversation, together with powerful questions, is still the vehicle through which thinking is distilled and complex ideas are embraced. *Phi Delta Kappan* (4):24.

Kristan, Tina. 2015. Neakademska razprava akademikov. *Delo*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/slovenija/neakademska-razprava-akademikov.html?iskalnik=Bla%C5%BE%20Ra%C4%8Di%C4%8D> (7. junij 2016)

KUL. 2013 – 2015. *Projekt Kakovost Univerze v Ljubljani (2013 – 2015)*. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/kakovost/projekt_kul/ (16. maj 2016).

--- 2014a. *Evalvacije veščinskega dela usposabljanja za posvetovalne obiske (dostopno v dokumentaciji projekta KUL)*(dostopno v dokumentaciji projekta KUL). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

--- 2014b. *Ustvarjanje delovnega in učnega okolja za prihodnost*. Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/aktualno/koledar_dogodkov/dogodki/2014093015044402/Ustvarjanje%20delovnega%20in%20u%C4%8Dnega%20okolja%20za%20prihodnost/ (16. maj 2016).

--- 2015a. *Evalvacije uvodnega dela usposabljanja za posvetovalne obiske*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2015b. *Evalvacije veščinskega dela usposabljanja za posvetovalne obiske*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2015c. *Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry* (vabilo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: http://www.uni-lj.si/aktualno/koledar_dogodkov/dogodki/2015040814545807/ (20. junij 2016).

--- 2015č. *Evalvacije delavnice Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani (interno gradivo).

Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing organizations*. Bruselj: Nelson Parker.

Lewis, Sarah, Stefan Cantore, in Jonathan Passmore. 2008. *Appreciative inquiry for change management: using AI to facilitate organizational development*, *Business ebooks online*: London, England.

Marega-Škrl, Milena. 2005. *Najava posveta o vključujočem upravljanju*. Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo. Dostopno prek: http://www.focus.si/files/programi/najava_delavnica1.pdf (2. junij 2016).

Mintzberg, Henry. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 322.

--- Henry. 1989. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

Muresan, Laura, Frank Heyworth, Galya Mateva, in Mary Rose. 2007. *QualiTraining: A Training Guide for Quality Assurance in Language Education*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. Dostopno prek: http://archive.ecml.at/mtp2/publications/C2_QualiTraining_E_internet.pdf (16. april 2016).

NAKVIS. Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu. <http://www.nakvis.si/>.

--- 2010. *Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov*. 95/2010, Uradni list. Ljubljana: NAKVIS.

NMS. 2013. *Svetovna kaovarna: moč skupnosti v krizi*. Narodni muzej Slovenije. Dostopno prek: http://www.nms.si/index.php?option=com_content&view=article&id=1156%3Asvetovnakavarna-mo-skupnosti-v-krizi&Itemid=291&lang=sl (23. april 2016).

NOKUT. Nasjonal t organ for kvalitet i utdanninga. Dostopno prek: <http://www.nokut.no/en/> (16. maj 2016).

NVAO. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Dostopno prek: <https://nvaio.com/> (16. maj 2016).

O'Keefe, Ted. 2002. Organisational learning: a new perspective. *Jurnal of European Industrial Training*, 130 – 141.

O. K. Consulting. 2013. *Organizacijska kultura in njen vpliv na komunikacijo in način dela*. Ljubljana: interno gradivo.

Perovšek, Vanja, in Katja Kamšek. 2015. *Enhancement-led Visits to the Faculties of the University of Ljubljana*. 10th European Quality Assurance Forum: Taking Stock and Looking Forward, London. Dostopno prek: http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2015/workshop-4_perovsek_kamsek.pdf?sfvrsn=0 in http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2015/eqaf-2015_workshops_abstracts.pdf?sfvrsn=0 (22. junij 2016).

PONS. Dostopno prek: <http://www.pons.si/pons-splosni-anglesko-slovenski-slovar-p-517.php> (22. junij 2016).

QAA. *The Quality Code for Higher Education*. Quality Assurance Agency for Higher Education. Quality Assurance Agency for Higher Education. Dostopno prek: <http://www.qaa.ac.uk/assuring-standards-and-quality/the-quality-code> (22. junij 2016).

QAA England. Quality Assurance Agency for Higher Education. Dostopno prek: <http://www.qaa.ac.uk/en> (16. maj 2016).

--- 2012. *Enhancement Led Institutional Review: Handbook*. Glasgow. Quality Assurance Agency for Higher Education. Dostopno prek: <http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/ELIR-handbook-3.pdf> (22. junij 2016).

Reed, Jan. 2000. *Appreciative Inquiry: Research for Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 4, *The Jossey-Bass Business & Management Series*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* / Peter M. Senge: New York : Doubleday/Currency,

Seobook. *Seobook Free Keyword Density Analyser*. Dostopno prek: <http://tools.seobook.com/general/keyword-density/> (26. junij 2016)

SKZ. 2015. *Slovenski kadrovski kongres 2015* (novica). Slovenska kadrovska zveza. <http://www.skz.si/slovenski-kadrovski-kongres-2015/> (12 april 2016).

Sursock, Andree. 2015. *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*. Bruselj: European University Association.

UiO. 2010. *Strategy 2020*. Oslo: Universitetet i Oslo. Dostopno prek: <http://www.uio.no/english/about/strategy/Strategy2020-English.pdf> (20. junij 2016).

UL. 2006. *Strategija 2006 – 2009*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <https://www.uni-lj.si/mma/strategija2006-2009/2013070911240553/> (10. junij 2016).

---. 2007. *Pravilnik o študentski anketi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/predpisi__statut_ul_in_pravilniki/2013071216181517/ (5. maj 2016).

---. 2008. *Pravila o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti UL*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2013071211440831/ (5. maj 2016).

--- 2012a. *Prijavni obrazec KUL*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani (interno gradivo).

--- 2012b. *Strategija Univerze v Ljubljani 2012-2020: odlični in ustvarjalni*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <https://www.uni-lj.si/mma/strategija2012-2020/2013070911222281/> (10. junij 2016).

--- 2012c. *Zbir gradiva iz poročil članic UL*. Ljubljana: interno gradivo za pripravo poročila UL.

--- 2013a. *Letno poročilo Univerze v Ljubljani 2012*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/ (10. junij 2016).

--- 2013b. *Zbir gradiva iz poročil članic UL*. Ljubljana: interno gradivo za pripravo poročila UL.

--- 2014a. *Letno poročilo Univerze v Ljubljani 2013*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/ (10. junij 2016).

--- 2014b. *Pravila sistema kakovosti Univerze v Ljubljani*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <https://www.uni-lj.si/mma/11-2014-Pravila%20sistema%20kakovosti-predlog%20potrjen%20na%20Senatu%20UL/20141126093145/> (20. junij 2016).

--- 2014c. *Zbir gradiva iz poročil članic UL*. Ljubljana: interno gradivo za pripravo poročila UL.

- 2015a. *Poročilo o izvedbi projekta KUL*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. (interno gradivo)
- 2015b. *Pravila za posvetovalne obiske UL*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <https://www.uni-lj.si/mma/KUL%20-%20Pravila%20za%20posvetovalne%20obiske%20na%20UL/2015052910561943/> (20. junij 2016).
- . 2015c. *Pravila za upravljanje s programi za pridobitev izobrazbe prve in druge stopnje Univerze v Ljubljani: Priloga 2: Vzorec vsebinskih razmislekov za pripravo samoevalvacijskega poročila za posamezen študijski program*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <https://www.uni-lj.si/mma/Priloga%202-Upravljanje%20s%20študijskimi%20programi%20prve%20in%20druge%20stopnje%20na%20UL/2015052910561991/> (20. junij 2016).
- . 2015č. *Priročnik za posvetovalne obiske*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. (interno gradivo)
- . 2015d. *Vabilo na delavnico Izboljševanje študijskih procesov z metodologijo Appreciative Inquiry*. Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <https://www.uni-lj.si/aktualno/novice/2015041709431388/> (20. junij 2016).
- 2015e. *Zbir gradiva iz poročil članic UL*. Ljubljana: interno gradivo za pripravo poročila UL.
- 2016a. *Letno poročilo Univerze v Ljubljani 2015: Poslovno poročilo s poročilom o kakovosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/ (20. junij 2016).
- 2016b. *Zbir gradiva iz poročil članic UL*. Ljubljana: interno gradivo za pripravo poročila UL.
- UL FF. 2015. *Izobraževanja za visokošolske učitelje in delavce 2015/2016*. Center za pedagoško izobraževanje UL FF. Ljubljana: UL Filozofska fakulteta. Dostopno prek: http://www.ff.uni-lj.si/Portals/0/Dokumenti/CPI/Zgibanka_VD_izobra%C5%BEEvanja.pdf (20. junij 2016).
- Valve. 2012. *Valve Handbook for New Employees*. Dostopno prek: http://media.steampowered.com/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf (20. junij 2016).
- Videtič, Nina. 2014. *Narodnostna raznolikost kot konkurenčna prednost podjetij*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru Fakulteta za organizacijske vede. Dostopno prek: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=66843> (22. april 2016).
- Vogt, Eric, Juanita Brown, in David Isaacs. 2003. *The Art of Powerful Questions Catalizing Insight, Innovation and Action*. Mill Valley: Whole Systems Associates.
- Watts, Alan. 2016. *Alan Watts Discusses Aldous Huxley's Island*. (1 min 45 s – 3 min 50 s). Dostopno prek: <https://archive.org/details/AlanWattsDiscussesAldousHuxleysIslandPART1Of3> (22. april 2016).

Weatherhead School of Management. CWRU. Dostopno prek: <https://weatherhead.case.edu/> (10. maj 2016).

Wheatley, Margaret. 1998. *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Whitney, Diana Kaplin, in Amanda Trosten-Bloom. 2010. *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

ZFM. *Pozitivna revolucija v upravljanju sprememb Appreciative Inquiry (AI)*. Založba Forum Media d.o.o. Dostopno prek: <https://www.zfm.si/novice/vodenje/arhiv/437-pozitivna-revolucija-v-upravljanju-sprememb-appreciative-inquiry-ai> (22. april 2016).

Zgaga, Pavel. 2007. *Higher education in transition: reconsiderations on higher education in Europe at the turn of millennium, Monographs on Journal of research in teacher education: 2007*. Umeå: Umeå University, 2007.

Zgaga, Pavel, in Klemen Miklavič. 2011. Reforming Higher Education in "Transition". *European Education* 43 (3):13-25.

Škotska vlada. 2005. *Approaches to Quality in Learning Throughout the UK, Scotland*. Škotska vlada. Dostopno prek: <http://www.gov.scot/Publications/2005/12/0994621/46237> (20. junij 2016).

Priloge

Priloga A: 13 dimenzij organizacijske kulture

13 dimenzij organizacijske kulture

	TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	MODERNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
1	INDIVIDUALIZEM Delo poteka bolj individualno, pomemben je posameznik, njegovo strokovno znanje, ki je tudi skoncentrirano pri njem. Prevladujejo konfliktni in tekmovalni odnosi.	TIMSKO DELO Delo je bolj timsko, pomembno je sodelovanje in zaveznitvo. Prevladujejo sodelovalni odnosi.
2	USMERJENOST NA PODATKE oz. PROCES¹³ Bistveno večja je usmerjenost na potek dela, podatke, pravila, birokracijo, potek dela in organizacijske procese.	USMERJENOST NA LJUDI Zaposleni postanejo pomembni, zaradi prepričanja, da so zaposleni ključni kapital podjetja. Zato se je pomembno ukvarjati z razvojem, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih.
3	REAKTIVNA Prevladuje prepričanje, da je potrebno biti dobro pripravljen na spremembe. Uspešno podjetje se je tako prvo oziroma pravočasno odzvalo na spremembe.	PROAKTIVNA Pomembna je proaktivnost – delo in ideje za prihodnost. Ne gre več za reakcijo na spremembo, temveč za ustvarjanje sprememb – za kreiranje prihodnosti.
4	TRUD Pomemben je trud – vložena energija, količina časa in dela, ki ga je zaposleni vložil v delo	REZULTATI V moderni organizaciji postanejo pomembni rezultati in doseganje ciljev. Cilji so transparentni, specifični, merljivi, jasno določeni in realni. Uspešnost posameznega zaposlenega se meri glede na doseganje organizacijskih ciljev.
5	STATIČNA Za tradicionalno organizacijo je značilna neka stabilnost. Prisotna je specializacija del in strog kontrolni	DINAMIČNA Za moderno organizacijo so značilne mnoge spremembe, prisotne so pogoste inovacije. Zaposleni morajo težiti k stalni fleksibilnosti

¹³ Pri izvedbi delavnic je bil tu predstavljen popravek in sicer, da je ustrežnejše poimenovanje »USMERJENOST NA PRODUKTE«, kot »USMERJENOST NA PROCES«, kot je navedeno v skriptih za udeležence.

	razpon, kar ne omogoča, da bi bila inovativna in fleksibilna.	– okolje se namreč ves čas spreminja (kompleksnost sveta in tržno gospodarstvo) – zato je prilagajanje novim situacijam nujno za preživetje.
6	HIERARHIČNA	SPLOŠČENA
	Značilno je avtorsko vodenje, visoko število hierarhičnih nivojev ter trdna in rigidna hierarhična struktura. Zanja je značilno, da temelji na »verigi ukazov in kontrole«, posameznikom na višjih položajih v strukturi pripada višja avtoriteta in formalna moč. Komunikacija poteka vertikalno, med posameznimi oddelki je primanjkuje.	Moderna organizacija je bolj demokratična (zaposlenim nudi več moči). V taki organizaciji je tudi manjše število hierarhičnih ravni, ki prehajajo v mrežni način organiziranosti. Komunikacija je posledično horizontalna oziroma poteka v obliki dialoga (»enak z enakim«, dvogovor). Temeljna procesa sta predvsem osredotočanje na problem. Med zaposlenimi vlada večje zaupanje, težijo k večji popolnosti dela.
7	USMERJENOST VASE	USMERJENOST NA STRANKE
	Podjetje se ukvarja samo s sabo, svojimi organizacijskimi in proizvodnimi procesi ter skuša vzpostaviti transparenten red znotraj tega.	Ključna je usmerjenost na stranke, ker so te ključni vir prihodkov za podjetja. Stranka ima velik pomen, zato podjetja velik del svojih dejavnosti usmerjajo na komunikacijo s strankami, prilagajanje njihovim potrebam ter kreiranju novih produktov za stranke. V tem kontekstu se bistveno manj ukvarjajo z organizacijo notranjih procesov, vzpostavljanjem discipline ipd., ampak se osredotoča na to, da izpolni pričakovanja strank in poslovnih partnerjev. Vsi procesi v podjetju ali v organizaciji so oblikovani okoli strank.
8	VODSTVENI NADZOR	DELITEV MOČI
	V tradicionalni organizaciji je značilno, da ima vodja nadzor nad delavci in dogajanjem, kontrolira delo ter ima moč odločanja o vseh procesih v njegovem resorju.	V moderni organizaciji prihaja do delitve moči pri odločanju. Odločanje je potisnjeno na »prvo frontno črto« – operativni nivo. Namen tega je zagotoviti čim hitrejše reakcije na potrebe in pričakovanja strank oziroma trga. Znotraj tega funkcija vodenja postaja širša, in sicer se razširi na zagotavljanje participacije operativnih nivojev pri sprejemanju odločitev o načinih za doseganje ciljev.
9	SKRIVANJE ZNANJA	DELITEV ZNANJA (učeca se

		organizacija)
	V tradicionalni kulturi je bilo pomembno strokovno znanje ohraniti zase z namenom zvišati svojo lastno tržno vrednost. Natančno se je vedelo, kdo je najboljši strokovnjak na katerem področju in na podlagi tega so si posamezniki lahko zgradili velike imperije moči in avtoritete.	V moderni organizaciji je pristop radikalno drugačen, saj je pomembno znanje in informacije čim hitreje razširiti do vseh bistvenih ljudi, ki so vpleteni v projekt (do vseh članov projektnega tima, vodje projekta, vodje oddelkov, ostalih zaposlenih). Pomembno je, da je pretok informacij čim hitrejši in bolj tekoč, z minimalno izgubo sporočila. Poudarjeno je skupno učenje in s tem nastaja učeča se organizacija, ki je sposobna se hitreje prilagajati na spremembe, spodbuja inovacije in kreativno mišljenje ter tako ohranja svojo konkurenčno prednost na trgu.
10	ZAŠČITA DELOVNEGA MESTA	PARTNERSKI ODNOSI
	V tradicionalni kulturi je (povezano s predhodno točko) značilna zaščita svojega delovnega mesta. S tem je povezan tudi način vodenja – bistveno je bilo zagotoviti si dovolj moči, da nihče ni mogel poseči na določeno strokovno področje oz. področje dela.	V moderni kulturi gre za oblikovanje partnerskih odnosov in zavezništva pri reševanju problemov, kreiranju novih rešitev in delu na splošno.
11	IZOGIBANJE TVEGANJA	UPRAVLJANJE S TVEGANJEM
	Tradicionalne organizacije so se poskušale čim bolj izogibati poslovnim in ostalim tveganjem. Pomembna je bila stabilnost, predvidljivost in predvsem zadostna količina informacij in podatkov, ki so omogočali pravilne odločitve. Napake v poslovnih odločitvah so bile strogo nezaželene in razumljene kot poraz oz. lahkomiselnost.	V moderni organizaciji se v podjetjih in organizacijah zavedajo tveganja, zavedajo pa se tudi, da večje kot je tveganje, večji je potencialni donos. Večkrat tvegajo na podlagi nezadostnih informacij in podatkov, vendar to počnejo zavestno in v kontekstu poslovnih tveganj.
12	VERTIKALNA KOMUNIKACIJA	HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA
	V tradicionalni organizaciji je značilna komunikacija od zgoraj navzdol, ko gre za dajanje navodil oz. razdeljevanje delovnih nalog, ter	Za moderno organizacijo je značilna odprta komunikacija, kar pomeni, da se informacije razširjajo po celotnem podjetju ali organizaciji, po vseh funkcijah in

	komunikacija od spodaj navzgor, kadar gre za poročanje o nalogah ali težavah.	hierarhičnih ravneh. Tovrstna komunikacija spodbuja timsko produktivnost ter odraža prenos moči na zaposlene.
13	KRATKOROČNOST	DOLGOROČNOST
	Prevladuje usmerjenost na bližnjo prihodnost, organizacija se ne ukvarja z vprašanji, kakšna bo slika čez nekaj let.	Čedalje bolj je pomembna vizija in pogled v prihodnost – kaj se bo dogajalo čez 5 ali 10 let in kam podjetje ali organizacija gre, kakšni so trendi – kar je tudi en od pomembnih dejavnikov ohranjanja konkurenčne prednosti.

Vir: O.K. Consulting (2013, 2 – 5)

Priloga B: Zapisnik tretjega sestanka koordinatorjev KUL

8. 5. 2013, od 13:00 – 16.00, UL PF

PRISOTNI:

- koordinatorji projekta KUL (članice), člani komisije za kakovost UL
- ŠS UL
- iz rektorata UL služba za spremljanje kakovosti, analize in poročanje; služba za prvo in drugo stopnjo, služba za tretjo stopnjo.

Vsebina sestanka:

1. Prvi tematski posvet v obliki delavnic: razvoj notranjega podpornega sistema – razvoj sistema, ki bo preko podpornih obiskov po članicah krepil notranje sisteme kakovosti. Vodili sta ga Vanja Perovšek in Katja Kamšek.
1. Prvi tematski posvet
Namen tematskega sestanka je bil, da udeleženci sestanka identificirajo:
 - Izkušnje in vrednote, ki so se pojavile pri situacijah, ko jim je uspelo vpeljati neko izboljšavo na članici
 - Ovire, s katerimi se soočajo pri razvijanju notranjega sistema kakovosti
 - Potrebe, ki bi si jih želeli zadostiti, zato da bi lažje in bolje okrepili notranji sistem kakovosti
 - Lastnosti notranjega podpornega sistema, ki bi zadostil v prejšnji točki identificirane potrebe članic. Z drugimi besedami, kakšne podpirne obiske članicam naj se izvaja, da bodo čim bolj v pomoč članici pri krepitvi notranje kakovosti.

Udeležencem sestanka je bilo razloženo, da delavnica predstavlja začetni sklop diskusij, na podlagi katerih bo SKAP zgradil prvo konceptualno zasnovo notranjega podpornega sistema, ki se bo na naslednjem tematskem sestanku prediskutirala. Povratne informacije diskusij se bodo po drugem tematskem sestanku ponovno upoštevale pri nadaljnjem razvoju sistema, in na tak način se bo delovalo vse do končne oblike sistema.

Zbrani odgovori udeležencev vseh delovnih skupin:

Izkušnje in vrednote, ki so se pojavile pri situacijah, ko jim je uspelo vpeljati neko izboljšavo na članici:

- Podpora vodstva – ne glede na to, kako dela skupina (v smislu, tudi če kdaj naredi napako, dobi še vedno podporo)
- Upoštevanje idej
- Dobra organizacija
- Optimizacija pedagoškega procesa

- Ugotavljanje potreb- področij za izboljšavo
- Motivacija
- Preobremenjenost (študentov, profesorjev, prostorov)
- Neformalno delovanje učinkovito
- Dvosmerna komunikacija (študentje – VŠ učitelj; vodstvo članice – osebje na članici)
- Boljša komunikacija
- Prenos informacij (formalno, neformalno)
- Vzajemni odnos (rektorat – članice)
- Strokovne službe –enakovreden odnos med pedagoškim in strokovnim osebjem
- Zagotavljanje anonimnosti pri anketiranju, ki omogoča, da si študent upa podati mnenje.
- Vpetost študentov pri vpeljevanju izboljšav
- Sodelovanje z zunanjimi partnerji
- Dolgotrajnost
- Tutorstvo – sprememba dela.

Ovire, s katerimi se soočajo pri razvijanju notranjega sistema kakovosti:

- Odnos vodstva do kakovosti in izboljšav
- Zavračanje sprememb
- Nezainteresiranost profesorjev in študentov
- Inovativnost, interes, motivacija, dajanje pobud
- Identifikacija, zavedanje o problemu
- Preobremenjenost
- Komunikacija
- Slaba organizacija dela
- Administrativne ovire (npr. sprememba programa)
- Dolgotrajni postopki
- Merljivost kakovosti
- Neproduktivno, nerealno in pavšalno kritiziranje
- Standardi, ki zagotavljajo zaposljivost diplomantov
- Finančna sredstva

Potrebe, ki bi si jih želeli zadostiti, zato da bi lažje in bolje okrepili notranji sistem kakovosti:

- Podpora vodstva
- Formalizirana podpora vodstva – npr. kakovost stalna točka sej senata
- Promocija kakovosti pri vseh zaposlenih (na sejah senata, izobraževanja, informatizacija)
- Usposabljanje
- Učinkovitost strokovnih služb (izobraževanje)
- Sodelovanje – rektorat – članice, službe; večje povezovanje med oddelki
- Potreba po sprotnem odzivu študentov, ne le 1x letno. Dvosmernost
- Informiranost
- Mednarodna akreditacija – kot cilj, kot sredstvo za povečanje zaposljivosti, fokus z vzpodbudo
- Jasni, stalni, merljivi kazalniki
- Delujoča komisija za kakovost
- Možnost selekcije vpis

Lastnosti notranjega podpornega sistema, ki bi zadostil v prejšnji točki identificirane potrebe članic. Z drugimi besedami, kakšne podpirne obiske članicam naj se izvaja, da bodo čim bolj v pomoč članici pri krepitvi notranje kakovosti:

- Dobro načrtovani obiski – na dve leti, vsaj v vsakem mandatu vodstva – ne le na vsakih 7 let.
- Razvojna podpora – posvet in ne inšpekcija
- Strokovnost evalvatorskih skupin
- Standardiziranost obiska (gleda se iste kazalnike zato, da so je možno narediti primerjave med članicami)
- Spremljanje izvajanja načrtanih ciljev (Follow up)
- obvezni obiski za članice (ne izbirno)
- Enotni informacijski sistem na UL za zbiranje podatkov (PAUL sistem : lahko zbere centralno podatke, četudi članice uporabljajo svoje različne informacijske sisteme)
 - Za študijski program (kot KUL, kot SP). To vpliva na učinkovitost sistema.
 - Za habilitacije
 - Za celotno poslovanje
- Usposabljanje presojevalcev za splošne vidike (delovanje visokošolske institucije). Strokovno specifične vidike morajo evalvirati strokovnjaki zanje.
- Stalne zadolžitve s strani rektorata z namenom stalnega delovanja komisij za kakovost na članicah (odgovornost članic)
- Delne presoje po segmentih (npr. knjižnice,...)
- Delež poenotenosti: ¾ ali 4/5 kazalnikov kakovosti, enotnost kazalnikov
- Teža obiskov oziroma teža upoštevanja mnenj
- Predpriprava podatkov za poročila: že dobro pripravljeni – posledično: boljše delo komisije.

Priloga C: Scenarij za posvet 8. maja 2013, 3. sestanek koordinatorjev KUL

Namen srečanja (ideje in možnosti za nadgradnjo sistema kakovosti UL)

Vanja – Splošno o sistemu

Izkušnje udeležencev – delamo skupaj, naredimo korak naprej na sestanku, da razvijemo sestanke koordinatorjev iz informiranja in razdeljevanja nalog v bolj interaktivne, vključevanje v razvoj sistema

(omizja, skupna debata)

Katja – diskusija o notranjem podpornem sistemu

Na mizah so pisala, flomastri, plakat A3 (ali večji), več A4 listov in manjši koščki papirja (polovica A5), ter post-it lističi

ZAČETEK (skupaj 40 min):

Za vsako mizo po pet oseb

	ČAS	ŠTEVILO	
Udeleženci se posedejo k mizam po pet, se predstavijo drug drugemu.	5 min	Po 5	

<u>SITUACIJE - Na osnovi analiz – rezultati študentskih anket, tabele prehodnosti, spremljanja ECTS, sestanka s študenti</u> <u>Ko so imeli pozitivno izkušnjo z izboljšavo situacije</u> <u>Pobudnik</u> <u>Sodelovanje</u> <u>VSAK SAM</u> Pomislijo na pozitivno izkušnjo, ko so na osnovi anket, posveta s študenti ali kakšnega drugega mehanizma kakovosti vpeljali kakšno izboljšavo. a. Kakšne prepreke so pri tem premagali? b. Kakšen je bil učinek te izkušnje na nadaljnje sodelovanje?	3 min	Vsak sam	
<u>OMIZJE</u> Si podelijo zgodbe v 15 minutah, medtem so vabljeni, da vtise delijo tudi na plakate – zapišejo kakšno besedo, lahko kaj narišejo	15 min	Po 5	
Ali lahko najdejo kakšno <u>skupno lastnost</u> v vseh petih izkušnjah, izkušnjah, <u>vrednoto</u> ? Jo napišejo na mali listič in na plakat	5 min	Po 5	
Delijo z vsemi skupne lastnosti, ki so jih opazili – povezava z namenom sistema kakovosti Katere skupne lastnosti ste opazili?	10 min	VSI	Pišemo na plakat
<u>Katere so še ovire, s katerimi se soočajo, ko hočejo vpeljati izboljšave (poleg pomanjkanja sredstev)</u>	3 min	Po 5	
<u>Po omizjih, dopolnjujejo</u>	10 min	VSI	Pišemo na plakat

PRESEDANJE

Po Katjinem delu:

ZAKLJUČEK

Zaključimo z minuto za razmislek tem, ali vidijo kakšne možnosti za delovanje, s katerim že sedaj lahko izpolnijo katero od potreb, ki so jih navedli prej.

Delijo z drugimi, vsaj nekaj udeležencev

Priloga Č: Zapisnik 15. sestanka koordinatorjev projekta Kakovost – Univerza v Ljubljani (KUL)

12. 12. 2014, od 13.30 do 16.00

UL FPP, Pot pomorščakov 4, Portorož

Prisotni:

Članice, ki so izvedle posvetovalne obiske v letu 2014 (AG, FMF, FPP, TEOF), koordinatorji KUL, služba za spremljanje kakovosti analize in poročanje, prorektor za izobraževanje

Dnevni red:

1. Refleksija izvedbe štirih pilotnih posvetovalnih obiskov.

Na sestanek koordinatorjev KUL smo povabili štiri predstavnike članic (AG; FMF; TEOF; FPP), ki so na članicah vodili priprave na posvetovalni obisk. Vsak predstavnik je na kratko izpostavil ključne izkušnje s posvetovalnim obiskom, udeleženci sestanka pa so iz štirih perspektiv preučili njihovo povratno informacije: z vidika motivacije za posvetovalni obisk in motivacijo za spremembe po njem, z vidika uporabnosti obiska za članico, z vidika podpore članici pri pripravi na posvetovalni obisk in z vidika forme izvedbe samega obiska. V zadnjem delu sestanka so udeleženci oblikovali tudi predloge za izboljšavo z vidika posameznih perspektiv. Rezultati refleksije so v tem zapisniku zbrani za vse članice skupaj in podani v obliki alinejskega zapisa.

1. Motivacija za posvetovalni obisk in za uvajanje sprememb po njem:

Izkušnje s pilotne faze:

- Vse štiri članice menijo, da je bil posvetovalni obisk koristen, čeprav so se zanj dve same odločile, dve pa sta bili k temu spodbujeni.
- 'Ogenj', ki je zažarel med obiskom, se je čez dneve po obisku polegel.
- Če obstaja notranja motivacija za obisk, potem je tudi volja za spremembe.
- Osebe so bile navdušene pri sodelovanju med obiskom, dobro so se počutile.
- Motivacija za nadaljnje delo se je pokazala tudi v tem, da so članice že tekom priprav na obisk samoiniciativno izdelale svoj akcijski načrt ukrepov, ker so zaznale potrebo po njem.

Predlogi za izboljšave/nadaljnji razmislek:

- Izboljšati sistem tako, da se ogenj ohranja tudi po obisku.
- Ključna je identifikacija osebe, ki vodi priprave na posvetovalni obisk na članici.
- Predstaviti dekanom koncept posvetovalnih obiskov zaradi motiviranja članic.

2. Forma obiskov:

Izkušnje s pilotne faze:

- Forma obiska (delo v majhnih omizjih) je omogočalo živahno debato.
- Pomembna je bila vloga moderatorja, ki je nevsiljivo vodil pogovore po omizjih. To je imelo dober vpliv na izvedbo obiska.
- Uspešna vključitev študentov in profesorjev v sodelovanje na način, ki ni običajen.
- Pozitivna naravnost posvetovalnih obiskov.
- Naravnost h konkretnim rezultatom.
- Zamenjava oseb za omizjih prispeva k obogatitvi nabora idej.
- Kar tri teme izmed štirih predlaga članica.
- Udeleženci se na teh omizjih niso počutili ogrožene.
- Ne gre za ocenjevanje, ampak kako lahko še izboljšamo kakovost.
- Pomembno je, da so na omizjih, kjer se diskutira neko temo tako osebe, ki so na članici najbolj pristojne za to področje, kot tudi osebe, ki morda s tem nimajo izkušenj, vendar lahko z novim pogledom doprinesejo k novim idejam.
- Razmislek: krajši pogovor na prvem omizju in daljši na drugem.

Predlogi za izboljšave/nadaljnji razmislek:

- Predlog, da članica izpeljale pripravo na obisk že tako interaktivno, kot poteka sam obisk.
- V samem urniku posvetovalnega obiska predvideti čas za refleksijo po obisku.
- Smiselno bi bilo narediti še eno, bolj poglobljeno refleksijo faz posvetovalnega obiska in njegovih učinkov (priprava gradiva, izvedba obiska, učinki po obisku).
- Razmisliti, kdo je gostitelj na omizju – predstavnik članice ali član posvetovalne skupine.
- Podaljšanje časa pripravljanja predlogov na samem obisku

3. Uporabnost za članico:

Izkušnje s pilotne faze:

- Proces priprave na obisk je bil enako pomemben kot obisk sam. Omogoča, da članica dobi vpogled vase.
- Struktura gradiva, ki naj bi ga članica pripravila, zelo smiselno vodi samoevalvacijski proces.
- Uporabno je to, da je bila debata na obisku živahna.
- Kako je možno senatorje vključiti v ta proces, da se ohrani motivacija s posvetovalnega obiska?
- Posvetovalni obisk spodbudi na članicah pomembne premisleke.
- Uporaba forme obiska za diskusijo na članicah; refleksijo po obisku se lahko izvede na podoben način.
- Uporabna podpora službe SKAP pri pripravi na posvetovalni obisk.
- Gradivo je uporabno.
- Oblika diskusij na omizjih, ki ne ogroža udeležencev.
- Ključno je, da so člani posvetovalne skupine kompetentni. Potem je to zelo uporabno za članico.

Predlogi za izboljšave/nadaljnji razmislek:

- kako še dati podporo članicam, npr. z usmeritvami, pisanjem ukrepov (da niso zapisani v obliki ciljev), kako jih vpeljati v strategijo,
- Med posvetovalnim obiskom se dodatno opozori udeležence, da je poudarek pogovorov predvsem na predlogih ukrepov, ne na analizi samega stanja.

4. Podpora članici:

Izkušnje s pilotne faze:

- Članica je zaznala področja, ki jih želi spreminjati.
- Posvetovalni obisk je spodbudil refleksijo. Članica je samoiniciativno izoblikovala mini strategijo oziroma akcijski načrt. Akcijski načrt je del zaključevanja povratne zanke; članice so pogosto ugotovile pri pripravi na obisk, da si želijo uvesti/izboljšati zanko.
- Struktura poročila vodi članico do tega, da marsikaj prepozna o sebi.

Predlogi za izboljšave/nadaljnji razmislek:

- Izboljšati jasnost smernic/navodil za pripravo gradiva za obisk.
- Strategija priprave poročila – podpora pri organizaciji in vodenju razprave na članici v smislu sugestij.

5. Splošni predlogi oziroma razmisleki za v bodoče:

- Prenos dobrih praks s posvetovalnih obiskov na druge članice
- Naj bodo dekani prisotni pri posvetovalnem obisku?

- Zapisati kompetence članov posvetovalnih skupin in jih predstaviti na izobraževanju
- Razmislek o :
 - o kompetentnih članih s strani članice (podati predlog članicam glede oblikovanja skupine)
 - o spodbujanju motivacije članov, ki se odločijo za sodelovanje pri posvetovalnih obiskih
- Kako opredeliti ukrepe
- Poudarek na predlogih
- Priprava akcijskega načrta po obisku

Priloga D: Gradivo za 4. sestanek koordinatorjev KUL: Osnutek: Podporni obiski članic.

1. Namen tega dokumenta

V okviru projekta KUL je med drugimi aktivnostmi zastavljena tudi vzpostavitev sistema notranjih podpornih obiskov članic. V tem dokumentu je predstavljen prvi osnutek tovrstnega sistema. Namenjen je kot osnova za nadaljnjo kritično diskusijo s koordinatorki KUL projekta, člani Komisije za kakovost UL, predstavniki ŠS UL in drugimi. Cilj teh diskusij je, da bi se zasnovalo idejo in izvedbo notranjih podpornih obiskov članic na tak način, da bi bili obiski čim bolj v podporo članicam, zadostili potrebe članic, bili smiselni, učinkoviti in preprosti.

2. Namen notranjih podpornih obiskov

Notranji podporni obiski so namenjeni:

5. **Krepitvi notranjih sistemov zagotavljanja kakovosti članic.** Povedano z drugimi besedami, namenjeni so krepitvi kapacitete članic za spremljanje kakovosti in vpeljevanje izboljšav. Za kakovostno izobraževanje so odločilnega pomena dobro delujoči notranji sistemi kakovosti članic, ki so sposobni hitro zaznati področja potrebna izboljšav in jih smiselno, učinkovito izboljšati. Podpora članicam je zato osredotočena na krepitev te kapacitete.
6. **Spremljanju napredka, ki si ga članica zada na področju vseh aktivnosti/dejavnosti članic.** Nekatera področja bodo po novem imela zastavljene tudi skupne kazalnike kakovosti UL.
7. **Spremljanju uresničevanja akcijskega načrta članice, ki bo usklajen z akcijskim načrtom UL. Spremljalo se bo uresničevanje zastavljenih vrednosti kazalnikov.**

V okviru projekta KUL se oblikujejo in usklajujejo kazalniki, ki se jih bo merilo na podlagi statističnih podatkov. Kazalniki so opredeljeni za vse aktivnosti oziroma področja, ki jih članice izvajajo. Članice bodo pripravile akcijske načrte, ki bodo medsebojno usklajeni tako, da se bo uresničevala strategija UL. Članice bodo tako same spremljale uresničevanje svojih ciljev in o njih poročale. Na podpornem obisku se bo kritično pogovorilo o planu izboljšav, ki ga bo članica pripravila za tista področja, kjer še ni dosegla dogovorjene vrednosti kazalnika.

8. **Krepitvi sodelovanja na Univerzi v Ljubljani.** Namen obiskov je tudi izboljšati pretok informacij med članicami in rektorat in okrepiti sodelovanje.

3. Razvoj ideje za vzpostavitev obiskov (glavne ugotovitve iz tematskega srečanja)

Ideja glede izvajanja podpornih obiskov članic se je ustvarila med članicami UL. Članice so izrazile zadovoljstvo z obiski, ki so bili v letu 2012 opravljeni zaradi priprav članic na reakreditacijo UL. Podale so pobudo, da bi s podobnimi obiski rektorata nadaljevalo tudi v prihodnje. V okviru projekta KUL se tako ustvaril prostor za razvoj sistema notranjih podpornih obiskov.

Da bi ti podporni obiski članic čim bolj zadostili potrebe članic, je UL v maju 2013 organizirala sestanek s koordinatorki projekta KUL, predstavniki UL Komisije za kakovost, predstavniki ŠS UL in drugimi zainteresiranimi posamezniki, kjer so se zbirale in diskutirale osnovne usmeritve podpornih obiskov. Na podlagi zbranih predlogov se je pripravilo pričujoči dokument.

4. Glavne značilnosti podpornih obiskov

Da bi podporni obiski članic tako v idejni zasnovi kot v izvedbi prispevali h krepitvi notranjih sistemov kakovosti članic in uspešnem uresničevanju zastavljenih kazalnikov, je pomembno kakšne so glavne značilnosti takšnega sistema. Tekom diskusij so bile identificirane naslednje lastnosti podpornih obiskov članic:

- Razvojna naravnost obiskov. (Smisel obiskov ni inšpekcija. Kljub temu je odgovornost članic, da uresniči zastavljene cilje.)
- Usmeritev na vpeljevanje izboljšav.
- Usmeritev na prihodnost. Povečanje kapacitete članic za zagotavljanje kakovosti in vpeljevanje izboljšav v prihodnje.
- Spremljanje načrtov vpeljevanja izboljšav.
- Kritična refleksija.
- Uporabni, smiselni obiski.
- Obvezni za vse članice.
- Obiski obravnavajo enake elemente / vsebino na vseh članicah.
- Čim manj administrativni in tem bolj vsebinski.
- Usmerjenost na kakovost učnih in poučevalnih procesov.

5. Podporni obiski članic – idejni predlog

a. Vsebine, ki bi jih preučevali na obiskih

- Notranji sistem zagotavljanja kakovosti. Na obisku bi se kritično in reflektivno obravnavalo analizo notranjega sistema kakovosti, načrt vpeljevanja izboljšav za sistem notranje kakovosti in prikaz delovanja zank kakovosti s primeri.
- Vpeljevanje izboljšav po področjih aktivnosti članic. Pri tem bi se celovito pogledalo plan izboljšav na teh področjih in realizacijo zastavljenih ukrepov. Pogledalo bi se tudi uresničevanje zastavljenih vrednosti skupnih kazalnikov kakovosti UL za ta področja.
- Spremljanje uresničevanja akcijskega plana članice. Na podlagi strategije UL se bo pripravil akcijski načrt UL za obdobje 2 let. Vsaka članica bo na podlagi akcijskega načrta UL preko koordinacije pripravila svoj akcijski načrt za dobo dveh let. Uresničevanje akcijskega načrta se bo spremljalo tudi s pomočjo skupnih kazalnikov kakovosti UL.

b. Priprava članic na podporni obisk

Veliko večino podatkov, ki bi se obravnavalo na podpornem obisku članice, bi članice že tako zbirale vsako leto v okviru programa dela, akcijskega načrta in poslovnega poročila. (Več o tem v drugem dokumentu, pripravljenem za diskusijo v okviru istega, junijskega posveta.) Zato se ne predvideva obsežne dodatne obremenitve članic pri naboru podatkov za izvedbo notranjega obiska. Članica bi tako podatke, ki bi jih vsako leto pošiljala SKAP, zbrala zgolj v skupni dokument. Poudarek priprave na obisk bi bil v kritičnem ovrednotenju teh podatkov v luči daljšega obdobja (ne enoletnega) in z določenimi poudarki.

Notranji sistem kakovosti:

- Kritična analiza notranjega sistema kakovosti
- Plan vpeljevanja izboljšav notranjega sistema kakovosti
- Prikaz delovanja zank kakovosti s primeri.
- Spremljanje vpeljevanja izboljšav po področjih delovanja članic:
- Plan izboljšav, ki kaže cilje in ukrepe, s katerimi namerava članica izboljšati posamezna področja delovanja.

- Spremljanje uresničevanja zastavljenih ukrepov in vrednosti kazalnikov na posameznih področjih delovanja, ki so si jih v prejšnjih letih zastavile članice.

Spremljanje uresničevanja akcijskega plana članice:

- Plan izboljšav, ki kaže, kako namerava članica doseči vrednosti tistih kazalnikov, ki jih še ni uspela doseči.

Fokus članice: Članica v procesu samoevalvacije razmisli, kaj je tisto, česar si od podpornega obiska najbolj želi. Katera področja oziroma dileme želi v okviru obiska predelati z evalvatorji. Obisk na članici se v tej točki prilagodi vsaki članici.

c. Evalvatorji

Ker gre za notranje podporne obiske članic UL, je namen, da prihajajo evalvatorji iz vrst UL. Na ta način bi se pričelo še z intenzivnejšo in sistemsko zastavljeno izmenjavo dobrih praks znotraj UL in skupno iskanje rešitev izzivov, s katerimi se soočajo članice UL. Članico bi obiskala skupina od štirih do šestih evalvatorjev. Predlagana je naslednja zasedba skupine:

- Pedagoški delavec članice
- Strokovni delavec članice
- Študent UL
- Predstavniki SKAP in/ali predstavniki službe za 1. in 2. stopnjo študija

Za začetni zagon nabora evalvatorjev, bi vsaka članica predlagala tri evalvatorje (pedagoškega delavca, strokovnega delavca in študenta), lahko pa tudi več. Register evalvatorjev bi se po začetnem zagonu večal. Vanj bi se lahko evalvatorji prijavljali kadarkoli tekom leta.

d. Usposabljanje evalvatorjev in pripravo članic na podporni obisk.

Usposabljanje bi se organiziralo enkrat letno. Glede na to, da gre pri tem predlogu za notranji sistem kakovosti, kjer imajo evalvatorji dve vlogi: svetujejo drugi članici na podpornem obisku, prav tako pa v okviru svojih nalog in pristojnosti delujejo na svoji članici, bi usposabljanje zajelo dva dela:

- Del A: pomoč evalvatorjem za kakovostno svetovanje v okviru podpornega obiska na članici in pomoč članici za pripravo na podporni obisk. Ta vidik usposabljanja se iz leta v leto ne bi bistveno spreminjal. Evalvatorji bi se udeležili tega tipa usposabljanja prvo leto pristopa v register evalvatorjev in ne vsako naslednje leto. Podoben princip bi veljal za članice. V obdobju pred pripravo na notranji obisk, bi se članice udeležile pomoči priprave na obisk na članici.
- Del B: pomoč članici za krepitev notranje kakovosti. Ta del usposabljanja bi vsako leto ponujal nova znanja, nove dobre prakse in diskusije o najaktualnejših izzivih, s katerimi se soočamo pri razvijanju notranje kakovosti. Zaželeno bi bilo, da se evalvatorji v registru tega dela izobraževanja udeležijo vsako leto. Usposabljanje bi bilo odprto tudi za osebe UL, ki niso evalvatorji. To usposabljanje bi predstavljalo ključno izobraževanje, ki bi ga SKAP pripravil članicam na področju razvijanja notranje kakovosti.

Evalvatorji bi tako lahko dobro svetovali tako drugi članici, kot kolektivu na domači članici. Usposabljanje bi tako nudilo prostor za izmenjavo dobrih praks in medsebojno spodbudo. Za organizacijo usposabljanj bi bila zadolžena služba SKAP.

e. Izbor članic za izvedbo podpornih obiskov

Možni načini izbora članic, kjer bi se izvedlo obisk:

- Članice sporočijo preference glede predlaganih terminov, SKAP na podlagi teh razporedi obiske.
- Razpored članic se pripravi glede na akreditacije študijskih programov članic.

- SKAP pripravi razpored.
- Drugo?

f. Pogostost obiskov

Notranji podporni obiski bi se za vsako članico izvedli enkrat v obdobju sedmih let. Kapacitete, ki so na voljo na UL, ne omogočajo izvedbe pogostejših obiskov. Ne nazadnje je takšno obdobje skladno tudi z dinamiko izvajanja zunanjih evalvacij/akreditacij NAKVIS.

g. Spremljanje uresničevanja ciljev / vpeljevanja izboljšav

Spremljanje uresničevanja ciljev in ukrepov, ki so si jih zastavile članice, bi SKAP analizirala preko Poročil o delu, ki jih vsako leto pripravijo članice. SKAP bi vodstvo UL seznanila z izsledkih analize. V kolikor bi SKAP ugotovila, da članica ne dosega ciljev, ki si jih je zastavila, bi predlagala izvedbo dodatnega notranjega obiska članice, še preden bi se izteklo obdobje sedmih let.

h. Vloga članic

V sistemu notranjih podpornih obiskov imajo članice osrednjo vlogo, saj je namen obiskov predvsem podpreti članice pri njihovih prizadevanjih krepitve notranje kakovosti.

- Identificirati točke/področja, na katerih želi članica še posebno pomoč evalvatorjev.
- Kritično in reflektivno izvesti samoevalvacijo in poročilo o samoevalvaciji.
- Po obisku kritično obravnavati priporočila evalvatorjev in jih po presoji vključiti v svoje akcijske načrte.

i. Vloga evalvatorjev

- Razširjanje znanja, dobrih praks obiskanim članicam.
- Udeležba na usposabljanju evalvatorjev.
- Izvedba obiska, upoštevanje metodologije podpornih obiskov.
- Priprava delnih, kratkih poročil za članico.
- Prenašanje pridobljenega znanja na svojo članico.

j. Vloga SKAP

Celotna podpora sistemu notranjih podpornih obiskov:

- Organizacija notranjih obiskov članic.
- Organizacija vsakoletnega usposabljanja evalvatorjev.
- Organizacija nabora svetovalcev v register svetovalcev za podporne obiske.
- Priprava navodil članicam za pripravo na podporni obisk.
- Na podlagi pisnih priporočil evalvatorjev, priprava končne, kratke oblike poročila za članice.
- Nudjenje morebitne druge vrste podpore pri izvajanju notranjih obiskov.
- Spremljanje uresničevanja ciljev, ukrepov, ki so si jih zadale članice.
- Priprava vsebinskih analiz, dobrih praks, itd., ki izhajajo iz sistema notranjih podpornih obiskov.
- Predlog za izvedbo dodatnega notranjega obiska članice.

6. Pilotna faza

Sistem notranjih podpornih obiskov bi se uvedel postopoma. In sicer, v letu 2014 je predvidena pilotna faza, kjer bi se izvedla obiska dveh članic. Izkušnje vseh, ki bi tako bili vpleteni v obiska, bi kritično ovrednotili in sistem notranjih podpornih obiskov temu primerno posodobili. Z naslednjimi leti bi se število podpornih obiskov povečalo tako, da bi se v obdobju 7 letih nudilo podporo vsem 26 članicam UL. Sistem notranjih podpornih obiskov bi se tudi po zaključeni pilotni fazi nadgrajeval glede na nadaljnje izkušnje s podpornih obiskov.

Zapovrstno leto v obdobju 7.	leto	Število članic, pri katerih bi se izvedlo	Vrsta podpornega obiska
------------------------------	------	---	-------------------------

let		podporni obisk	
1.	2014	2	Pilotni obisk
2.	2015	4	Pravi obisk
3.	2016	4	Pravi obisk
4.	2017	4	Pravi obisk
5.	2018	4	Pravi obisk
6.	2019	4	Pravi obisk
7.	2020	4	Pravi obisk

7. Časovni okvir sprejetja sistema notranjih podpornih obiskov

Junij 2013	Diskusija o predlogu (pričujoči dokument) notranjih podpornih obiskov.
Julij 2013	Priprava predloga spremembe Pravilnika o kakovosti - vključitev notranjih podpornih obiskov članic.
September 2013	Oblikovanje in usklajevanje preostalih podrobnosti tega sistema (npr. navodila članicam za pripravo na notranji obisk)
September – november 2013	Nabor evalvatorjev z vseh članic. Izobraževanja bi se udeležili vsi evalvatorji in ne zgolj tisti, ki bodo izvedli notranji obisk na dveh članicah, saj bo izobraževanje zastavljeno tako, da bo koristno tako za nudenje podpore članici, kot za razvoj kakovosti na članici. Dogovor z dvema članicama za izvedbo pilotnega obiska v letu 2014.
Oktober 2013	Sprejetje Pravilnika o kakovosti.
November ali december 2013	Usposabljanje evalvatorjev.

Priloga E: Predlogi za izboljšave posvetovalnih obiskov (PoO) po izvedeni simulaciji na usposabljanju

Junij, 2014

SPLOŠNO:

- cilj PoO je članici potrebno dobro razjasniti (zaradi pričakovanih zadržkov ali odpora)
- pomembno je, kako bodo PoS oblikovane (kdo bo v njih)
- dobrodošla je raznolikost članov PoO (tako se izkušnje najboljše oplajajo)
- idealno bi bilo obiskati članico pred PoO z namenom globljega uvida v njihovo specifiko in potrebe
- pristop k obisku naj bo resen & sproščen hkrati
- tak (z listki) način dela lahko sproži odpor
- tema po izboru: jasno opredeliti problem, cilj
- osredotočiti se na izziv (ne na 20 tem)

- fokus na prihodnost, ne na izvedeno
- uvesti "status opazovalca" na predhodnih PoO (kdor želi)
- koristna bo izmenjava izkušenj s posvetovalnih obiskov med člani posvetovalnih skupin

DELOV MATIČNIH SKUPINAH TER OPLAJANJE IDEJ

- čas 60' morda skrajšati na 45'
- gostitelj naj bo iz PoS ter drži fokus vse 3 faze
- člani PoS se vsakega toliko časa zberejo & medsebojno posvetujejo (med samim obiskom)
- idealno bi bilo 2 x zamenjati skupine (prispevati k 3 temam)

KJE POTREBUJEMO DODATNO PODPORO:

- še več vaje kompetenc / izobraževanj (2 x izraženo)
- več vaje na temo močnih vprašanj (2x izraženo)
- še več praktičnih primerov močnih vprašanj (dodati v gradivo)
- osvežitveni seminar po opravljenih pilotskih obiskih (izkušnje, potek obiska)

POVRATNA INFORMACIJA GLEDE SAME SIMULACIJE:

- nekateri so bili ves čas v vlogi članice (niso mogli vaditi posvetovalnih kompetenc)
- več poudarka obliki (metodi) kot vsebini
- jasnejša predstavitev vlog
- čas za pregled gradiva, preden se priključim naslednji skupini

Priloga F: primer programa usposabljanja za člane posvetovalnih skupin (prvi in drugi del)

PRVI DEL USPOSABLJANJA

9.00 – 9.10	Uvodni nagovor rektorja UL (prof. dr. Ivan Svetlik)
9.10 – 9.30	Uvod v usposabljanje (Polonca Miklavc Valenčič, pomočnica glavnega tajnika UL in Katja Kamšek, Univerzitetna služba za spremljanje kakovosti, analize in poročanje) • Povzetek bistvenih značilnosti posvetovalnih obiskov • Predstavitev dnevnega reda usposabljanja
9.30 - 10.00	Kratka predstavitev vseh udeležencev usposabljanja in njihove motivacije za sodelovanje
10.00 – 10.15	Odmor
10.15 – 11.30	Predavanje glede krepitev kakovosti (izr. prof. dr. Slavko Gaber, UL Pedagoška fakulteta) 45 min: Predavanje bo osredotočeno na naslednje teme: • razlogi, zaradi katerih je smiselno/potrebno krepiti kakovost v visokem šolstvu, • razlikovanje med razvijanjem/ spodbujanjem kakovosti in preverjanjem kakovosti (kako se različna pristopa odražata na visokošolskih institucijah pri sprejemanju odgovornosti za kakovost, pri nadaljnji skrbi za kakovost), • visokošolski sistem (nacionalni nivo, univerzitetni nivo, nivo članice) in delovanje visokošolske institucije z vidika regulacije in avtonomije (kje ima članica prostor za možne spremembe). 30 min: • diskusija
11.30 – 11.45	Odmor

11.45 – 12.45	Kompetence članov posvetovalnih skupin (Vanja Perovšek, Univerzitetna služba za spremljanje kakovosti, analize in poročanje) Namen: Udeleženci usposabljanja identificirajo kompetence članov posvetovalnih skupin, ki se jim zdijo pomembne in izpostavijo tiste, na katerih bi želeli imeti poudarek na usposabljanju v juniju. 30 min: - Faktorji, ki so vplivali na izkušnjo povezovalnega sestanka. 30 min: - Potrebe udeležencev glede kompetenc usposabljanja. (glede na izražene potrebe se v okviru možnosti prilagodijo poudarki nadaljnjega usposabljanja)
12.45 – 13.45	Odmor za kosilo
13.45 – 14.30	Predavanje glede institucionalnega sistema kakovosti na UL (prof. dr. Marinka Drobnič Košorok, predsednica Komisije za kakovost UL) - Vpogled v načine spremljanja in izboljševanja kakovosti na UL. (Predvideva se, da večina udeležencev usposabljanja že dobro pozna evropske in nacionalne standarde kakovosti, zato se tovrstna tematika podaja v obliki e-gradiva in ne v obliki predavanja.) - Diskusija
14.30 – 15.00	Predstavitve dobrih praks pri vpeljevanju izboljšav (Luka Kosec, Študentski svet Univerze v Ljubljani).

DRUGI DEL USPOSABLJANJA

ČAS	TEMA	ČAS	TEMA
09.00 – 9.10	Uvodni nagovor glavnega tajnika UL	9.00 – 12.45	Simulacija posvetovalnega obiska z refleksijo
09.10 – 09.30	Osvežitev ključnih lastnosti posvetovalnih obiskov (namen, cilj, potek in pristop)		
09.30 - 10.10	Razlika med klasičnim in afirmativnim pristopom reševanja problemov		
10.10 – 10.30	ODMOR		
10.30 – 12.45	Arhitektura močnih vprašanj		
12.45 – 14.00	KOSILO (v lastni režiji)	12.45 - 14.00	KOSILO (v lastni režiji)
14.00 – 15.40	Temelji povezovalne komunikacije	14.00 – 15.00	Poglobljanje veščin konstruiranja močnih vprašanj: vpliv kakovosti vprašanj na oblikovanje rešitev
		15.00 – 15.20	ODMOR
		15.20 – 16.40	Poglobljanje veščin povezovalne komunikacije: konstruktivno povzemanje in podajanje predlogov
15.40 – 16.00	ODMOR	16.40 – 17.00	Evalvacija in naslednji koraki
16.00 – 17.00	Priprava na simulacijo posvetovalnega obiska		

Priloga G: EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJ V OKVIRU PROJEKTA KUL

Naslov izobraževanja in datum: _____

Kako ste izvedeli za izobraževanje?

- a) Dobil/a sem vabilo po elektronski pošti/intranetu.
- b) Videl/a sem vabilo na spletni strani fakultete/akademije/UL.
- c) Izvedel/a sem od drugih.
- d) Drugje: _____

Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Sploh ne drži	Dokaj ne drži	Deloma drži, deloma ne drži	Dokaj drži	Povsem drži
Vsebina izobraževanja je bila jasno podana.					
Informacije so bile primerno strukturirane.					
Vsebina izobraževanja je bila uporabna.					
Izvajalec je pritegnil mojo pozornost in zanimanje.					
Izvajalec je ustvaril prijetno in sproščeno ozračje.					
Izvajalec je spodbujal sodelovanje in diskusijo.					
Izvajalec me je motiviral, da izboljšam svoje znanje/kompetence/veščine na obravnavanem področju.					

Posebej bi želel/a pohvaliti (možnih je več odgovorov):

a) vsebino programa b) organizacijo programa c) izvajalca/-e d) metodo dela

Zakaj? _____

Ni mi bilo všeč (možnih je več odgovorov):

a) vsebina programa b) organizacija programa c) izvajalec/-i d) metoda dela

Zakaj? _____

Kaj ste pričakovali (možnih je več odgovorov)?

- a) Da pridobim nova znanja in veščine
- b) Da delim mnenja z drugimi
- c) Da uporabim izobraževanje za delo na sebi
- d) Da uporabim izobraževanje za delo v skupini / kolektivu

e) Drugo: _____

Ali so se vaša pričakovanja uresničila? a) da b) delno c) ne d) nad pričakovanji

Kaj ste se naučili? Na kakšen način je izobraževanje vplivalo na vas?

Koliko pridobljenega znanja in veščin boste lahko uporabili pri svojem delu?

- a) nič
- b) malo
- c) veliko
- d) vse

Katere vsebine na izobraževanju se vam niso zdele koristne in zakaj?

Katere vsebine ste na izobraževanju pogrešali?

Ali bi izobraževanje priporočili kolegom? a) da b) morda c) ne

Katere vsebine bi vas zanimalo v prihodnje?

Bi nam želeli kaj sporočiti (vaši komentarji, predlogi)?

VAŠI PODATKI (Odgovori niso zahtevani, zato odgovorite po želji)

Spol: a) moški b) ženski Članica/rektorat: _____ Vaše delovno mesto: _____

Za izpolnjen vprašalnik se vam najlepše zahvaljujemo. Odgovori nam bodo v pomoč pri pripravi nadaljnjih izobraževanj.

Univerzitetna služba za spremljanje kakovosti, analize in poročanje

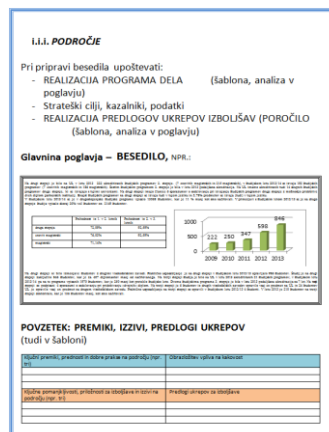
Priloga H Priprava poslovnega poročila s poročilom o kakovosti UL 2015 (izročki članicam)

ELEMENTI POSAMEZNEGA POGLAVJA

VSEBINSKO POROČILO O DEJAVNOSTI Z VREDNOTENJEM IN EVALVACIJO KAZALNIKOV
(besedilo, glavnina poglavja)

UPOŠTEVATI:

- Cilji iz strategije (v navodilih, članica dopolni)
- Izračunani kazalniki in statistični podatki (pripravi UL, članica dopolni v šabloni)
- Realizacija načrtovanih ciljev in kazalnikov (v povezavi s programom dela 2015)
- Realizacija predlogov ukrepov iz poročila 2014 (po področjih)
- Poudarek na vrednotenju, ne opisovanju, naštevanju
- Vključiti sistemsko urejanje področij (npr. ukrepi za izboljšanje postopka vpisa, boljša razporeditev študijskih obveznosti skozi leto, novi pravilniki...)



POVZETEK (POD)POGLAVJA V OBLIKI TABELLE (premiki, izzivi, predlogi ukrepov – tudi v šabloni, do 22. januarja)

SAMOEVALVACIJA PODROČJA – KLJUČNI PREMIKI, IZZIVI IN PREDLOGI UKREPOV:

Ključni premiki, prednosti in dobre prakse na področju	Obrazložitev vpliva na kakovost
Ključne pomanjkljivosti, priložnosti za izboljšave in izzivi na področju	Predlogi ukrepov za izboljšave

PRILOGA: ANALIZA ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV (1/2), skupne ugotovitve v poglavje poročila

ROKI

- do 22. januarja 2016: Podatki in povzetki – izpolnjena šablona
- do 28. februarja 2016: Poslovno poročilo s poročilom o kakovosti na UL in AJ PES

PRAVILA: <http://www.uni-lj.si/mma/11-2014-Pravila%20sistema%20kakovosti-predlog%20potrjen%20na%20Senatu%20UL/20141126093145/>

PRIPRAVA

- ENO poročilo namesto DVEH!
- Vključenost študentov, ...
 - Prispevki k posameznim podpoglavjem (storitve za študente, ŠS, interesna dejavnost)
 - Predlogi k vsakemu poglavju (integrirano v poročilo ali zapisano posebej)
 - **Skupno oblikovanje povzetkov (tabel premikov in izzivov, predvsem predlogov ukrepov)**
- Celovitost, konsistentnost, zgoščenost poročila

OBRAVNAVA

- Na komisiji za kakovost, senatu, študentskem svetu in v različnih drugih forumih (tudi javne razprave)
- Na izvršnih organih (upravni odbor)

OBJAVA NA SPLETNI STRANI ČLANICE – sporočiti povezavo na UL

UPORABA (cilji v programu dela, ukrepi, smernice, sistemsko urejanje področij...)

OBVEŠČANJE (o ugotovitvah, izboljšavah)

Osnutek strukture:

1. UVOD
2. POSLANSTVO IN VIZIJA UNIVERZE V LJUBLJANI
3. IZVEDENE DEJAVNOSTI V LETU 2014 s samoevalvacijo
 - 3.1 PO DEJAVNOSTIH
 - 3.1.1 Izobraževalna dejavnost
 - 3.1.1.1 Prva stopnja z evalvacijo študijskih programov
 - 3.1.1.2 Druga stopnja z evalvacijo študijskih programov
 - 3.1.1.3 Tretja stopnja z evalvacijo študijskih programov
 - 3.1.1.4 Prejšnji dodiplomski in podiplomski študij
 - 3.1.1.5 Internacionalizacija v izobraževalni dejavnosti
 - 3.1.2 Raziskovalna in razvojna dejavnost
 - 3.1.3 Umetniška dejavnost
 - 3.1.4 Prenos in uporaba znanja – tretja dimenzija univerze
 - 3.1.5 Ustvarjalne razmere za delo in študij
 - 3.1.5.1 Obštudijska in interesna dejavnost, storitve za študente
 - 3.1.5.2 Knjižnična in založniška dejavnost
 - 3.1.6 Upravljanje in razvoj kakovosti
 - 3.1.6.1 Delovanje sistema kakovosti (sistem in procesi)
 - 3.1.6.2 Mehanizmi za spremljanje in izboljševanje kakovosti
(ankete in drugi mehanizmi, analize, uporaba ugotovitev za izboljšave, spremljanje izboljšav)
 - 3.1.6.3 Mednarodne evalvacije in akreditacije
 - 3.1.7 Upravljalvska in podporna dejavnost, pogoji za izvajanje dejavnosti
 - 3.1.7.1 Upravljanje s stvarnim premoženjem
 - 3.1.7.2 Informacijski sistem
 - 3.1.7.3 Upravljanje s človeškimi viri
 - 3.1.7.4 Izvajanje nalog po pooblastilu (nacionalno pomembne naloge)
 - 3.1.7.5 Zagotavljanje stika z javnostmi
 - 3.1.7.6 Vodenje in upravljanje organizacije
 - 3.1.8 Ocena uspeha pri doseganju zastavljenih ciljev
 4. STATISTIČNI PODATKI UL (realizacija 2014)
 5. PRILOGE:
 - 5.1 Zakonske in druge pravne podlage, ki urejajo delovanje univerz
 - 5.2 Članice UL (prilogo pripravi univerza), Oddelki članice (pripravi članica)
 - 5.3 Predstavitev članica /univerze (zahteva MIZŠ)

5.4 Program ŠS UL - obštudijska dejavnost

6. RAČUNOVODSKO POROČILO UL ZA LETO 2014