

Vloga potrjevalnega odkrivanja pri
razvoju kulture kakovosti v visokem

šolstvu:

Študija primera KUL

Vanja Perovšek (vanja_perovsek@yahoo.com)

Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ljubljana 2016

(http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_perovsek-vanja.pdf)

Vsebina

- Projekt KUL
- Študija primera KUL:
 - Vzpostavitev povezovalnega, transformativnega dialoga
 - Premiki v kulturi kakovosti UL
- Participativne metode/vodenje in kakovost?
- Kakovost kot transformacija
- Uporaba potrjevalnega odkrivanja na UL
- Potrjevalno odkrivanje in povezovalni diskurz
- Kultura kakovosti

Uvod

- Projekt Kakovost Univerze v Ljubljani (KUL, 2013 – 2015)
 - Univerza v Ljubljani (UL) - 26 zelo raznolikih članic, vzpostavljanje skupnega delovanja velik izziv,
 - Uporaba participativnih metod, predvsem potrjevalnega odkrivanja (AI),
 - Razvijanje novih pristopov (posvetovalni obiski),
 - Zelo dobri odzivi udeležencev,
 - Ustvarjanje skupne kulture, več motivacije, spreminjanje odnosa do kakovosti.

Vprašanja za magistrsko nalogo

- Ali je uporaba participativnih metod vplivala na kulturo kakovosti na UL?
- Kakšni so učinki? Jih je mogoče identificirati in prikazati? Kako?
- Nepričakovani učinki raziskovanja in pisanja naloge:
 - Boljša identifikacija nekonsistentnosti konceptov pri kakovosti (paradoks kulture kakovosti),
 - Odgovor na vprašanje „zakaj vnesti participativne metode“ v akademski prostor,
 - Identifikacija potenciala za nadaljnjo uporabo.

Učinki uporabe participativnega vodenja v projektu

KUL

PREMIKI V KULTURI KAKOVOSTI

- Vzpostavitev **povezovalnega diskurza**, več zaupanja,
- Večja usmerjenost k izboljšavam,
- Poglobljanje refleksije, večje zavedanje pomena kakovosti,
- Večja usmerjenost k sodelovanju, povezovanju,
- Korak v smeri pripadnosti fakulteti oz. akademiji, tudi UL.

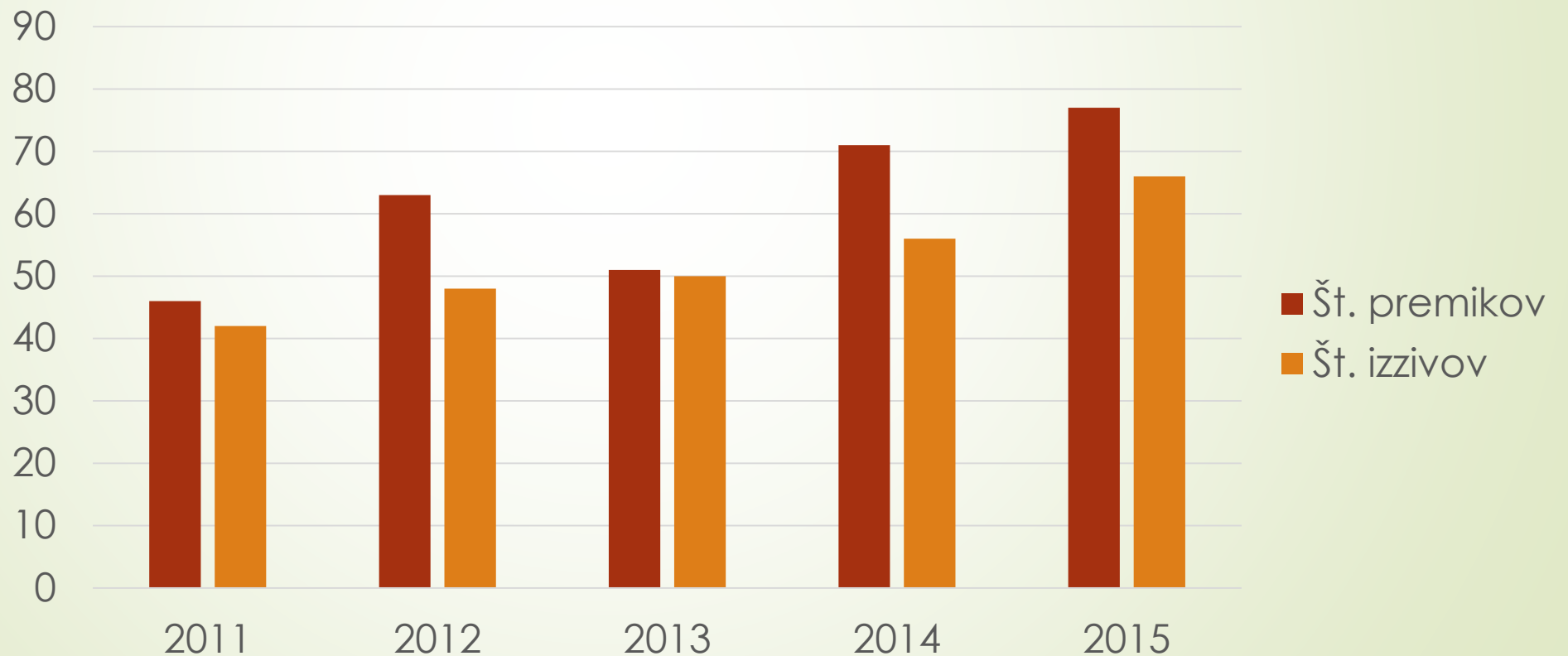
VKLJUČITEV POSVETOVALNIH OBISKOV V SISTEM KAKOVOSTI UL

MOŽNOST ŠIRŠE UPORABE METOD

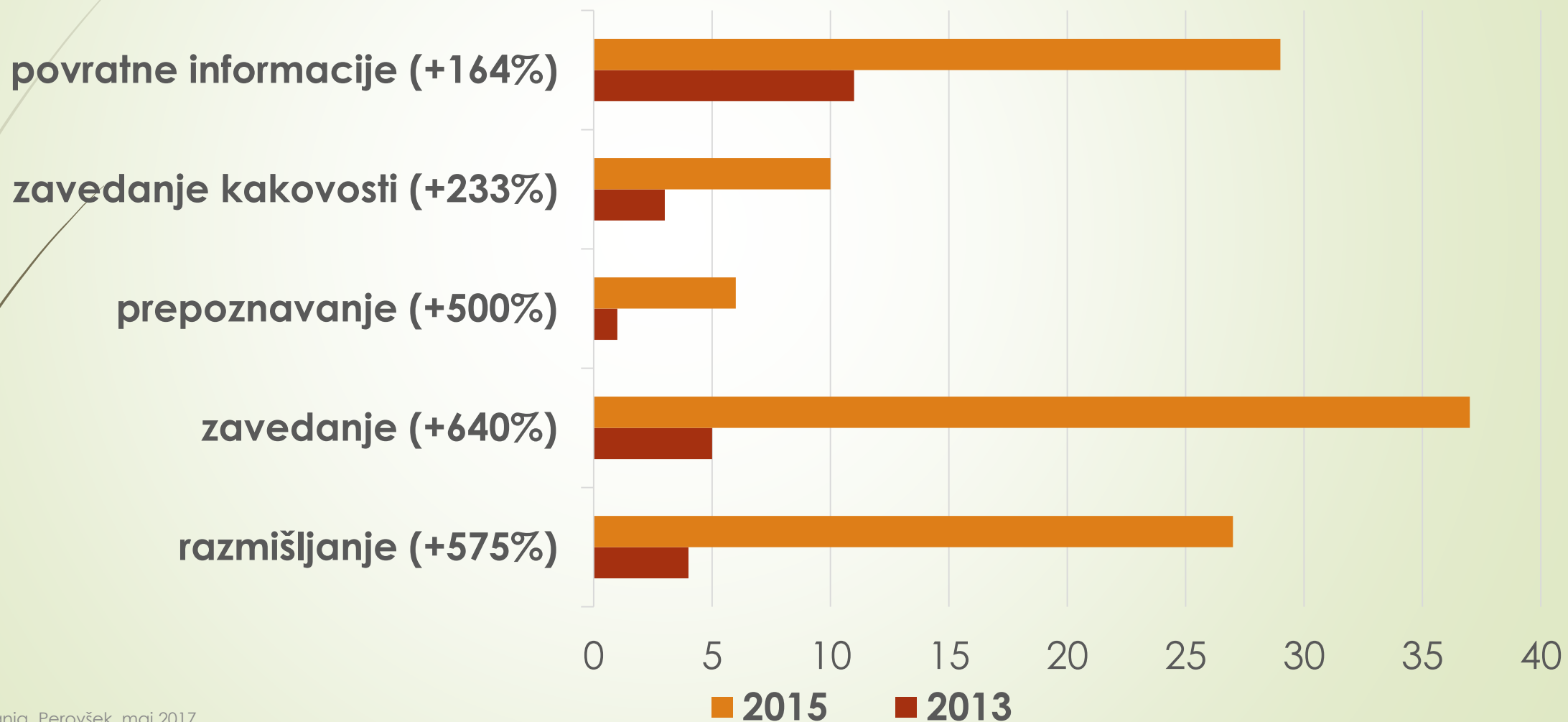
Analiza premikov v kulturi kakovosti UL (I)

➤ Letna poročila s poročili o kakovosti:

Večja usmerjenost na izboljšave (na področju kakovosti)



II: Letna poročila s poročili o kakovosti – primerjava 2013 (začetek projekta) in 2015 (konec projekta) – *refleksija, pomen kakovosti*



III: Premiki v organizacijski kulturi (II)

primerjava 2013 (začetek projekta) in 2015 (konec projekta)

- Sodelovanje (+79%)
- Timsko delo (+133%)
- Povezovanje (+83%)

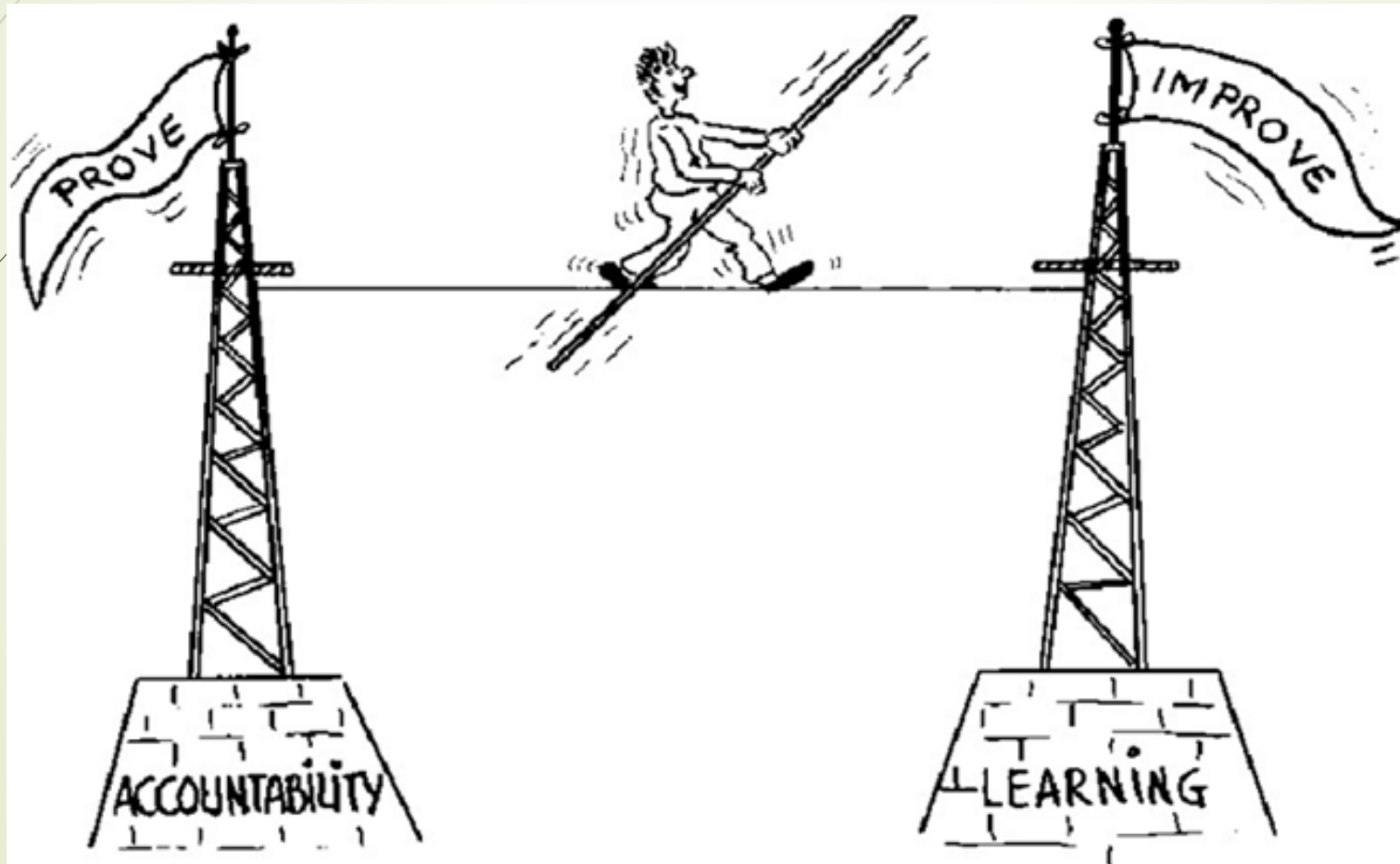
- Pripadnost (+225%)
- Kultura (+371%), od tega kultura kakovosti (+900%), organizacijska kultura (+300%)

Vprašanje za udeležence (I)

Kje vidite povezavo med participativnimi metodami ter zagotavljanjem in izboljševanjem kakovosti?

Jih ima smisel uporabiti v tem kontekstu?
Zakaj?

- Kakovost storitev, produktov, procesov ali organizacijska kakovost?
- Kakovost kot kontrola
- Kakovost kot transformacija



Spreminjanje organizacij

- **Mehanistični pristopi** – organizacija kot stroj, mehanizem
(osredotočenost na probleme, iskanje „ene prave rešitve“, navodila, racionalnost (čustva so problematična))

(ujetost v nujo po stalnem izboljševanju, ponavljanje pristopov, ki ne delujejo)

- **Vodeni dialoški pristopi** – velika moč transformacije (povezujejo, vzpostavljajo transformativni, generativni diskurz)

Organizacija kot živ sistem, celovitost (tudi čustva)

Opolnomočenje samoorganizacije, sprememba iz same organizacije

Začetek uporabe participativnih metod na UL (I)

- ▶ Primer AI in svetovne kavarne na temo krize (DMS, 2013) – izpeta tema, dolgočasna, priložnost za pritoževanje, cinizem, kritizerstvo,

Vendar:

- ▶ Jasno vodenje, moderiranje procesa, a neopazno,
- ▶ Vključevanje vseh, dovolj varnosti,
- ▶ Na koncu več energije, dobri rezultati.

Začetek uporabe (II)

Vzporednice z izboljševanjem kakovosti na UL

- Kakovost je birokratizacija, dolgočasna, težnja po kontroli.

- Potreba po skupnem delovanju, vključevanju vseh (ne le najglasnejših).

- Želja po več refleksije, kreativnosti.

Začetni odpor...ni akademsko, zahteva preveč časa...

Vendar zelo dobri odzivi in rezultati



(<http://www.esba-europe.org/sub-sub-section.asp?SectionID=4&SubSectionID=15&SubSubSectionID=150>)

Uporaba v KUL

- Sestanki koordinatorjev KUL (npr. aktivacija s potrjevalnim odkrivanjem (AI)),
- Razvoj POSVETOVALNIH OBISKOV,
- Usposabljanja za izvedbo Posvetovalnih obiskov (uporaba močnih vprašanj, aktivno poslušanje, principi svetovne kavarne),
- Izvajanje Posvetovalnih obiskov (4 pilotni, 2 redna, se nadaljuje),
- Posvet in usposabljanje (2014),
- Usposabljanje za uporabo potrjevalnega odkrivanja (AI) pri izboljševanju študijskega procesa (2015),
- ...

Potrjevalno odkrivanje (AI)

- Odkrivanje zdravih jeder in skritih potencialov v posamezniku in organizaciji
- Povezovanje najboljšega iz preteklosti z vizijo prihodnosti – ustvarjanje iz presežka
- Ozaveščanje vrednot in opolnomočenje posameznika in skupine, organizacije
- Teoretično utemeljen, a hkrati zelo praktičen pristop
- Voden proces, zastavljen v skladu z namenom dogodka

Potrjevalno odkrivanje (AI): dejavniki uspeha in izzivi (I)

- Zastavljanje močnih vprašanj
 - radovednost,
 - razmišljanje,
 - izzivanje nezavednih predpostavk,
 - kreativnost,
 - energija,
 - osredotočenost,
 - ostajanje z udeleženci,
 - potovanje izven skupine.



Vir: Vogt (2003, 4; AoH 2014)

Potrjevalno odkrivanje (AI): dejavniki uspeha in izzivi (II)

Posebnosti jezika AI (prevod, prilagoditve)

- Pozitivno poizvedovanje?
- Potrjevalno odkrivanje?
- Vodenje sprememb z afirmativnim pristopom?
- Kar Appreciative Inquiry?
- Še kakšna druga možnost?

Vprašanje za udeležence (II)

Potrjevalno odkrivanje (AI): dejavniki uspeha in izzivi (III)

- Pogum za raziskovanje zelene prihodnosti – upati si upati
- Motivacija, zavzetost (opolnomočenje)
- Vključujoč proces (participativnost)
- Voden proces, priprava, prisotnost moderatorja
- Možnost kombiniranja z drugimi pristopi (npr. s svetovno kavarno ipd.)

Potrjevalno odkrivanje (AI): dejavniki uspeha in izzivi (IV)

Veščine povezovalne komunikacije (aktivno poslušanje, zastavljanje močnih vprašanj, povezovalno podajanje povratne informacije)

- Raziskovanje, opazovanje in poslušanje s cenjenjem
 - Veščina poimenovanja pozitivnega
 - Igrivost, predrznost
 - Radodarnost pri raziskovanju in kapaciteta za tišino
- Doseganje povezovalnega diskurza (tudi v primeru težkih in kontroverznih tematik)

Povezovanje namesto razdeljevanja

- Sprejemanje različnih realnosti

Vprašanje za udeležence (III)

Povezovalni oz. generativen ali transformativen diskurz?

Situacija, ko ste z nekom ali v skupini imeli povezovalni, transformativen diskurz

Kako ste se počutili? Kaj je prispevalo k temu?

Kakšne so bile značilnosti? Lahko identificirate ključne dejavnike uspeha?

Povezovalni oz. generativen ali transformativen diskurz

Generativen ali transformativen diskurz (Gergen, 2004)

- Poudarek na potrjevanju

Ključno za ustvarjanje skupne realnosti, vzajemnost, a ne pomeni popolnega strinjanja

- Plodna razlika

Vzajemno ustvarjanje pomena odvisno od stalnega ustvarjanja razlik

Razlikuje med plodnimi in uničevalnimi razlikami

- Koherentnost

Ustvarjanje trajnosti (ponavljajoče se teme, simboli, fraze)

- Časovna integracija

Utrjevanje ustvarjenega sveta, npr. AI sedanost ukorenini v preteklost

Povezovalni oz. generativen ali transformativen diskurz

Generativen ali transformativen diskurz (Gergen, 2004) (nadaljevanje)

- Ponavljajoče se sekvence,
- Refleksivni postanki (retrospektivno ustvarjanje smisla),
- Ustvarjanje vezi in meja (od „jaz“ k „mi“ na spontan način).

Značilnosti rušilnega, uničujočega dialoga:

Zanikanje, negacija (aktivna nepozornost, sovražna kritika, lahko tudi monolog(!), obsojanje).

Vprašanje za udeležence (V)

Kako bi opisali kulturo kakovosti?

Paradoks kulture kakovosti (I)

- **Kultura kakovosti** – „idealna“ kultura; usmerjena na izboljšave, vključuje vse, vsi (strastno) živijo kakovost in vrednote organizacije; mešanje s sistemom kakovosti;

- **Organizacijska kultura** (Schein 2010)
 - „Nezavedni vzorec skupnih temeljnih predpostavk“
 - „pravilen način dojemanja in čutenja problemov“ za neko skupino.
 - Pomen skupne učne/socialne izkušnje za njen nastanek.
 - Je stabilna, težko se jo spreminja.
 - Opazujemo lahko le njene manifestacije.

Paradoks kulture kakovosti (II)

- Kultura kakovosti kot pristop do kakovosti (Cole 2000), vrednote, prepričanja, obnašanja, rituali v zvezi s kakovostjo (vključno z odklonilnim odnosom do kakovosti)
- In ne idealna, „kakovostna“ organizacijska kultura, kot se definira v visokem šolstvu
(paradoks standardizacije, predpisovanja obstoječih kultur kakovosti, ki jih imajo uspešne organizacije)
- Kazalniki in metodologija za študijo primera? (razviti na podlagi literature in prilagojeni primeru)

Priložnosti za nadaljnjo uporabo participativnega vodenja na UL:

- Ustvarjanje skupnih učnih/socialnih izkušenj za razvijanje in spreminjanje (skupne) organizacijske kulture,
- Uporaba potrjevalnega odkrivanja v študijskem procesu, za strateške namene itd.,
- Uporaba potrjevalnega odkrivanja v raziskovanju,
- Spreminjanje evropskih trendov glede pristopa k izboljšavam (premik iz mehanistične paradigme v paradigmo organizacij kot živih sistemov).