

Mag. Vanja Perovšek

Univerza v Ljubljani, Služba za kakovost, analize in poročanje

VEČ SODELOVANJA IN ZADOVOLJSTVA PRI NASLAVLJANJU IZZIVOV UNIVERZE

Posvetovalni obiski na Univerzi v Ljubljani

IZVLEČEK

Na Univerzi v Ljubljani (UL) smo razvili posvetovalne obiske kot aktivnost, s katero podpiramo prizadevanja članic UL (akademij/fakultet) za krepitev kakovosti. Sodelovalni pristop in premišljeno moderiranje procesa je veliko prispevalo k uspehu posvetovalnih obiskov, njihovi koristnosti, prepoznavnosti in nadaljnjemu izvajanju. Vsak obisk poteka v obliki poldnevne sodelovalne delavnice, članica UL se nanj pripravi z izbiro štirih kompleksnih tematik, kjer želi uvesti izboljšave. Obisk se zaključi s konkretnimi predlogi izboljšav za doseg posameznega razvojnega cilja. Izvajanje posvetovalnih obiskov ima širše dobre učinke, z njimi vnašamo povezovalno komunikacijo in razvijamo bolj konstruktiven in sodelovalen pristop k uvajanju sprememb.

ABSTRACT

The University of Ljubljana (UL) has implemented advisory visits to support the efforts of the UL members (academies and faculties) in enhancing the quality of their work. The participatory approach and a well thought-out facilitation of the process greatly contributed to the success of the advisory visits, as well as their usefulness, recognition and further implementation. The visits are organized in the form of half-day participatory workshops, for which the UL members select four complex topics where they want to implement improvements. Each visit is concluded with specific suggestions for improvements in order to achieve a particular development objective. Implementing advisory visits has broader beneficial effects in introducing integrated communication and developing a more constructive and collaborative approach to the introduction of changes.

Na Univerzi v Ljubljani (UL) smo razvili posvetovalne obiske kot aktivnost, s katero podpiramo prizadevanja članic UL (akademij/fakultet) za krepitev kakovosti. Sodelovalni pristop in premišljeno moderiranje

procesa sta veliko prispevala k uspehu posvetovalnih obiskov, njihovi koristnosti, prepoznavnosti in nadaljnjemu izvajanju. Vsak obisk poteka v obliki poldnevne sodelovalne delavnice, članica UL se nanj pripravi z izbiro štirih kompleksnih tematik, kjer želi uvesti izboljšave. Obisk se sklone s konkretnimi predlogi izboljšav za doseg posameznega razvojnega cilja.

Posvetovalne obiske smo v univerzitetni službi za kakovost analize in poročanje razvili kot alternativo običajnemu pristopu notranjih presoj kakovosti, kjer se kakovost presoja, evalvira. S posvetovalnimi obiski smo želeli narediti korak naprej, v razvijanje kakovosti, v odpiranje prostora za nove rešitve, za več kreativnosti in zavzetosti pri vpe-ljevanju sprememb. Članice UL smo želeli podpreti pri njihovih prizadevanjih za krepitev kakovosti.

Z uporabo sodelovalnih metod (pri tem pristopu in širše) smo vplivali na odnos do spremljanja kakovosti. Na ses-tankih s članicami UL smo se soočali s precej odklonilnim



► Prvi posvetovalni obisk na UL TEOF (Foto: Humus d. o. o.)

odnosom: s kritizerstvom, iskanjem napak, cinizmom, prelaganjem nezmožnosti za spremembo na zunanje dejavnike. Spremljanje kakovosti je bilo videno kot nepotrebna administracija, dodatno delo ali pa poskus nadzora s strani vodstev, vpeljevanje prevelikega vpliva študentov in nesmiselnih zunanjih standardov. Nevarnost za akademsko svobodo ali pa vsaj nekaj zelo dolgačasnega.

Ker se spremljanje kakovosti in načrtovanje izboljšav pogosto prekriva z izrazito mehanističnim odnosom do sprememb, so navedeni odpori in nezaupanje razumljivi, vendar kritike takšnih pristopov (Harvey, 2009) ne ponujajo praktičnih pristopov, ki bi omogočili boljši način vključevanja in sodelovanja pri naslavljanju kompleksnejših izzivov in dilem, ki jih srečujemo pri izvajanju študijskega procesa in na drugih področjih delovanja univerze.

Sodelovalne pristope (Art of Hosting Meaningful Conversations) in potrjevalno odkrivanje (Appreciative Inquiry) smo za razvoj kakovosti z zelo dobrimi rezultati začeli uporabljati v letu 2013 (Perovšek, 2016: 103–104). Zaradi potenciala pristopov smo raziskali, ali lahko metodologijo uporabimo za razvoj drugačnega pristopa, kot so notranje presoje kakovosti. Pri tem je bilo treba večkrat razložiti smiselnost drugačnih pristopov in jih postopno uvajati (sestanki, razmisleki, delavnice, pilotna faza itd.). Za uvedbo posvetovalnih obiskov je bilo ključno, da smo zelo premišljeno zastavili proces, skupaj z zunanjimi moderatorji in svetovalci. Tako smo bolje naslovili dileme in izzive, ki smo jih imeli in jih z drugimi pristopi nismo mogli ustrezno rešiti. V naslednji fazi so bili ključni dobri rezultati in odzivi sodelujočih na posvetovalne obiske.

Zaradi velikosti in organizacijske strukture univerze, ki je zelo raznolika in fragmentirana, smo se odločili s posvetovalnimi obiski podpreti nivo članic UL, saj smo ocenili, da bi lahko na tem nivoju vnesli več kreativnosti in sodelovanja ter hkrati omogočili, da se zamišljene rešitve v večji meri udejanjijo.

Z uvedbo posvetovalnih obiskov (in širšo uporabo sodelovalnih metod) smo ugotovili, da drugačen način dela prinaša:

- večjo kakovost praktičnih rezultatov v obliki ukrepov za izboljšave na akademijah in fakultetah in večjo motivacijo za vpeljevanje izboljšav;
- večje medsebojno zaupanje, tako s strani članice, ki je v posvetovalni obisk vključena, kot tudi večje zaupanje do univerze. S sodelovalnimi pristopi se je začel spreminjati odnos do rektorata (je lahko v pomoč pri razvoju, ne le vir zahtev po podatkih, poročilih ipd.);
- vzpostavitev povezovalne in transformativne komunikacije tam, kjer so sicer prevladovali kritizerstvo, iskanje napak in krivde ter uporaba zunanjih dejavnikov za opravičevanje nemoči;
- vključevanje različnih skupin udeležencev v proces spreminjanja, omogočanje, da vsi prispevajo, ne glede na razlike v hierarhiji;
- vpliv na odnos do spremljanja kakovosti. Ta se je iz odklonilnega pri sodelujočih spremenil v izrazito pozitivnega. Npr. "spremljanje kakovosti je lahko celo

zabavno", "hkrati sproščeno in izjemno fokusirano". Vpliv se s sodelujočih širi, zaznaven je celo v uradnih poročilih o kakovosti (večji poudarek na sodelovanje, povratne informacije, študente, zaposlene, usmerjenost na razmisleke in izboljšave kot pred začetkom izvajanja posvetovalnih obiskov (Perovšek, 2016));

- članice so posvetovalne obiske sprejele za svoje (ne dojemajo jih kot nekaj, kar počne univerza), zdijo se jim koristni.

POSVETOVALNI OBISKI

Osrednji del posvetovalnega obiska je poldnevna sodelovalna delavnica na članici UL, poleg obiska sta ključna proces priprave na obisk in vključitev rezultatov v redne procese načrtovanja, delovanja in poročanja na članici.

Obiski so namenjeni podpori članicam UL pri njihovih prizadevanjih krepitve kakovosti, na obiskih se v največji meri naslavlja tista prizadevanja, ki jih članica sama izpostavi kot pomembna za nadaljnji razvoj kakovosti (Pravila, 2017). Vsako leto so v njih vključene po 4 članice.

Obiske smo začeli izvajati leta 2014 ter jih do 2018 izvedli na 18 fakultetah/akademijah, naslednja generacija obiskov poteka leta 2020. Razvili smo jih v okviru projekta KUL (Kakovost Univerze v Ljubljani). Po pilotni fazi (2013/2014) in naslednji generaciji (2014/2015) je posvetovalne obiske potrdil Senat UL, kot del rednih aktivnosti na področju kakovosti, kar pomeni, da so vse članice UL vključene v njihovo izvajanje. To je pomenilo veliko potrditev smiselnosti in koristnosti posvetovalnih obiskov, saj je za njihovo izvajanje treba po izteku projekta nameniti redna sredstva.

Priprava na obisk

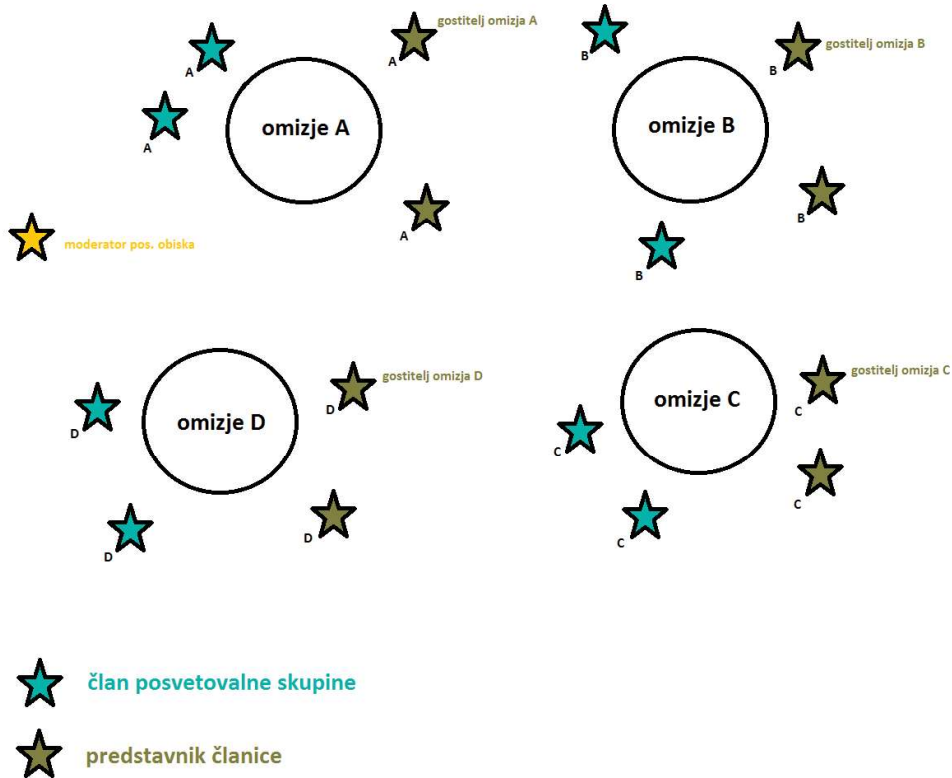
Pred obiskom članica UL pripravi gradivo in v njem izbere štiri dovolj kompleksne tematike, dileme, kjer želi narediti korak naprej. V okviru manjše raznolike skupine (vodstveni delavci, visokošolski učitelji, študenti, strokovni delavci) opravijo poglobljen razmislek o tematikah in pripravijo kratek opis stanja, cilje in ukrepe za vsako razvojno tematico.

Posvetovalna skupina, ki pride na članico, je prav tako raznolika (vodstveni delavci, visokošolski učitelji, študenti, strokovni delavci iz različnih članic in rektorata – osem udeležencev in moderator). Posvetovalna skupina se na obisk pripravi z gradivom in pripravo močnih, inspirativnih vprašanj na vsako od tematik. Pred obiskom poteka sestanek, na katerem si člani izmenjajo vtise in spomnijo na povezovalni pristop in vlogo na obisku.

Posvetovalni obisk

Sledi štiriurni posvetovalni obisk, kjer predstavniki članice UL in člani posvetovalne skupine skupaj obravnavajo predlagane teme.

Po začetnih pozdravih, kratki predstavitvi gradiva in povratnih informacijah h gradivu obisk poteka v treh ključnih fazah, po štirih omizjih (Univerza v Ljubljani, Priročnik, 2015), podobno kot proaktivna kavarna (Novak).



► Zasedba matičnih omizij v prvi fazi (Priročnik, 2015)

V prvi fazi udeleženci obravnavajo štiri izbrane teme na matičnih omizjih. Omizje gosti udeleženec s članice, na kratko predstavi tematiko omizja. Vloga dveh članov posvetovalne skupine na omizju je čim bolj raziskati tematiko z močnimi, inspirativnimi vprašanji in odkriti motivacijo, ki se skriva v že predvidenih rešitvah, da udeleženci lažje pridejo do dodatnih idej in ugotovijo, ali morda želena lahko uresničijo tudi kako drugače. Udeleženci iz članice se globlje povežejo z motivacijo, rešitve, ki jih raziskujejo, pa v večji meri izhajajo iz njih.

V drugi fazi se zasedba omizij zamenja. Novim udeležencem gostitelj omizja predstavi dosedanje delo, udeleženci dopolnjujejo in bogatijo ideje.

V tretji fazi se udeleženci vrnejo v matična omizja, pogledajo dodane in spremenjene vsebine in oblikujejo konkretne ukrepe, s katerimi bi se približali zelenim ciljem. Šele v tej fazi je nekaj časa za izmenjavo izkušenj.

Obisk se konča s konkretnimi predlogi izboljšav za doseg posameznega razvojnega cilja.

Po obisku

Posvetovalna skupina ima po obisku sestanek z izmenjavo vtisov o tem, kako je potekal proces ter kaj je na delavnici delovalo in kaj ne. Predloge v obliki poročila pošljejo članici. Predloge v nadaljevanju obravnava članica UL na svojih organih in potrjene ukrepe vnese v svoj načrt dela. O uresničevanju izboljšav si članice UL redno medsebojno poročajo (približno na pol leta).

Posebnost obiskov

Posebnost obiskov je v tem, da so posvetovalne narave, kar pomeni, da v prvi vrsti podpiramo predstavnike članic UL pri iskanju, nadgrajevanju lastnih rešitev in razmislekov. Ob

tem vzpostavljamo prostor za dragoceno izmenjavo mnenj, izkušenj ter za razumevanje specifičnih potreb in okoliščin vsake članice UL. Obiski niso namenjeni enosmernemu podajanju predlogov. Prav tako pri njih ne gre za ocenjevanje kakovosti članic UL.

Obisk v obliki poldnevne delavnice je moderiran, moderator skrbi za pripravljani in zaključni sestanek skupine in celoten proces obiska (štiri omizja, menjava, čas, način komunikacije). Na začetku obiska poudari, da skupina članici ne bo svetovala, in s tem naslovi pogosto drugačno pričakovanje članice, da bo od posvetovalne skupine "dobila" rešitve. Prav tako predstavi pravila komunikacije, da komunikacija na omizjih poteka čim bolj povezovalno.

Udeleženci s članic kljub drugačnim pričakovanjem pogosto izpostavijo ravno dodano vrednost skupnega raziskovanja tematik, iskanje smisla in možnih poti do izboljšav, namesto svetovanja.

Skrb za dobro izvedbo

Za dobro izvedbo posvetovalnih obiskov smo za izvajalce pripravili več ponovitev usposabljanj, da smo usposobili dovolj velik nabor izvajalcev. Na usposabljanjih so se urili v aktivnem poslušanju, povezovalni komunikaciji in zastavljanju močnih vprašanj. Seznanili so se z uvajanjem sprememb v kompleksne sisteme in s potekom posvetovalnega obiska. Od začetka izvajanja svetovalnih obiskov smo usposobili tudi nekaj moderatorjev celotnega procesa, ob podpori zunanjih moderatorjev. Za celoten proces skrbi univerzitetna služba za kakovost, analize in poročanje. V pomoč so še gradiva in navodila za izvedbo.

Z vsako generacijo posvetovalnih obiskov je mogoče opaziti večjo uigranost izvajalcev in uporabo povezovalne komunikacije, kar vpliva na hitrejšo vzpostavitev varnega in konstruktivnega vzdušja ob obisku (Kamšek, 2018b).

RAZLIKA MED POSVETOVALNIM OBISKOM IN PROAKTIVNO KAVARNO

Posvetovalni obiski se od proaktivne kavarne (Novak) razlikujejo v nekaj bistvenih značilnostih. V obeh primerih gredo udeleženci na dogodku skozi tri ključne faze, s podobnimi poudarki, proces je naravnano na poglobljanje v tematiko, raziskovanje možnosti in iskanje smisla, kasneje pa v konkretizacijo in pripravo na delovanje. Menjava udeležencev omogoči bogatjenje idej in dinamično izvedbo. Vendar so posvetovalni obiski prilagojeni značilnostim in potrebam UL, obisk pa poteka kot osrednji dogodek daljšega

procesa. Proces obiska je od proaktivne kavarne bolj določen, npr. udeleženci so vnaprej znani, menjave omizij niso toliko proste, prav tako so teme omizij vnaprej izbrane in pripravljene. Osrednji del procesa, ki je podoben proaktivni kavarni, je podprt z nekajmesečno pripravo, rezultati posvetovalnega obiska pa vpeti v redno delovanje članice, njihovo uresničevanje je podprto z nadaljnjimi srečanji.

MED USTVARJALNOSTJO IN UKREPI

Pomembno je spominjanje udeležencev na posebnosti pristopa (povezovalna komunikacija) in moderiranje samega obiska, tako da je mogoče zagotoviti tako raziskovanje idej in poglobljanje, kot tudi konkretizacijo in uresničevanje zastavljenege.

Rezultati posvetovalnega obiska so predlogi ukrepov, do katerih so prišli udeleženci obiska, vendar ne predstavljajo zaveze članice, da izvede vse te ukrepe, saj na obisku niso navzoči tisti, ki bi lahko te ukrepe že potrdili. Tako je raziskovanje tematik in rešitev na obisku bolj prosto in ni obremenjeno z vnaprejšnjimi idejami o tem, kaj bo članica na koncu sprejela kot svoje in česa ne. Zato članica po obisku od posvetovalne skupine dobi kratko poročilo, ki poleg ukrepov za vsako od štirih tematik vsebuje tudi zapis prednosti članice, ki jih je opazila posvetovalna skupina.

Poročilo obravnava senat članice, ta pretrese pripravljene predloge ukrepov in jih potrdi. Tako ima članica možnost pogledati ukrepe in izbrati tiste, ki so smiselni in izvedljivi. Vtisi z obiska, rezultati in motivacija za vpeljavo izboljšav se z obravnavo na senatu lahko razširijo na širši krog ljudi.

Skrb za ogenj

Članice, ki so vključene v izvajanje obiskov, na pol leta medsebojno predstavijo napredek pri uvajanju izboljšav. Predstavljanje je ustno, brez dolgih poročil. Prispevek teh

poročanj je vzdrževanje fokusa, medsebojna motivacija in prepoznavanje premikov v zeleni smeri. Večkrat se članice šele ob tem poročanju zavedo, da so precej ukrepov že izvedle.

IZZIVI POSVETOVALNIH OBISKOV IN NADALJNI KORAKI

Posvetovalni obiski so obsežen proces, ki zahteva precej organizacijske in vsebinske podpore, z vidika podpore procesu, zagotavljanja usposabljanj in spremljanja učinkov (poročila). Zaradi obsežnosti procesa in velikega števila sodelujočih je treba večkrat nasloviti težnje vodstva po zmanjševanju števila sodelujočih ali zamenjavi pristopa s kakšnim, ki bi bil bolj podoben notranjim presojam kakovosti. To je mogoče zaradi številnih pozitivnih odzivov, tako s strani izvajalcev kot s strani članic UL, ki so obisk imele. Poročila, ki jih pripravimo vsako leto po izvedenih štirih posvetovalnih obiskih, omogočajo vpogled v izvedbo obiskov in ključne obravnavane tematike ter smiselnost in koristnost obiskov. Leta 2018 smo izvedli tudi evalvacijsko poročilo dolgoročnih učinkov obiskov na članicah UL.

Med izzivi sta še vzdrževanje dobre forme izvajalcev in moderatorjev v veččinah povezovalne komunikacije in vključevanje novih izvajalcev, predvsem študentov zaradi krajšega obdobja, v katerem so lahko aktivni. Za notranje moderatorje bi bila dobrodošla navodila za moderiranje z boljšim opisom vsake posamezne faze. Zaradi nekaterih sprememb zakonodajnega okvira je potrebna tudi manjša prenova pravil za posvetovalne obiske.

Sodelovanje pri posvetovalnih obiskih ima poleg opisanih širše dobre učinke, saj udeleženci drugače razumejo uvajanje sprememb v kompleksne procese, povezovalno komunikacijo. Te izkušnje in veščine lahko uporabljajo v svojem delovnem in domačem okolju.

VIRI IN LITERATURA

Harvey, L. (2009). A critical analysis of Quality Culture. Copenhagen: Copenhagen Business School.

Perovšek, V. (2016). Vloga potrjevalnega odkrivanja pri razvoju kulture kakovosti v visokem šolstvu. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_perovsek-vanja.pdf (dostopno 20. 2. 2020).

Pravilnik: Pravila za posvetovalne obiske Univerze v Ljubljani (2017). https://www.uni-lj.si/mma/pravila_za_posvetovalne_obiske_univerze_v_ljubljani/

vila_za_posvetovalne_obiske_univerze_v_ljubljani_/2017070714504912/ (dostopno 20. 2. 2020).

Priročnik za posvetovalne obiske (2015). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Ž. Kamšek, K. (2018). Poročilo o izvajanju posvetovalnih obiskov v prvem ciklu, med letom 2014 in 2018. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Ž. Kamšek, K. (2018b). Poročilo o izvajanju posvetovalnih obiskov v letu 2018. Ljubljana:

Univerza v Ljubljani.

Novak, M. »Proaktivna kavarna« (Pro Action Café). http://www.arhiv.zelenadelovnamesta.ukom.gov.si/upload/Proaktivna%20kavarna_proces_Humus.pdf (dostopno 20. 2. 2020).

Projekt KAKOVOST – UNIVERZA V LJUBLJANI (KUL), 2012–2015. https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/kakovost/projekt_kul/ (dostopno 20. 2. 2020).