

BMC

INTERNATIONAL

Z VAMI NA POTI DO ODLIČNOSTI

TEMELJI USPEŠNEGA AKADEMSKEGA OKOLJA V SODOBNIH ČASIH

Iris Kline Arih

poslovni trener & coach, BMC Int.



Univerza v Mariboru

Maribor, 11. februar 2026

Agenda



focus on the good.

- Trendi – priložnosti za razvoj in rast
- Zaupanje – psihološka varnost kot predpogoj uspešnosti ekip
- Prevezemanje odgovornosti: responsibility : accountability
- kako dosežemo povezanost tudi z drugimi oddelki?
- Trajnostni razvoj – naš naslednji korak?

Top Academic Trends for 2025: Shaping the Future of Education

Prilagojene učne izkušnje - Personalized Learning Experiences.

Dovzetnost za čustvene potrebe študentov.

Tehnološko integrirano učenje.

Orodja za ocenjevanje na podlagi umetne inteligence

Povečana uporaba **izobraževalnih aplikacij** in platform.

Vseživljenjsko učenje - Koncept izobraževanja kot vseživljenjske poti je bolj izrazit kot kdaj koli prej.

Top trends in higher education for 2025

Podpora dobremu počutju študentov (osamljenost, mentalno zdravje; finančna podpora).

Umetna inteligenca kot orodje za učenje.

Trajnostna naravnost in pobude.

<https://blog.routledge.com/education-and-training/2025-academic-trends/>

<https://campustechnology.com/articles/2025/01/08/5-trends-to-watch-in-higher-education-for-2025.aspx?admgarea=viewpoints-portal>

Zakaj se akademsko okolje spreminja – in kaj danes pomeni uspešna univerza

- Univerze danes ne tekmujejo več samo z raziskovalnimi rezultati, temveč tudi s **kulturo sodelovanja, zaupanja in sposobnostjo učenja kot organizacija.**
- Napredne evropske univerzitetne iniciative in združenja ter mednarodne mreže* vse bolj poudarjajo **interdisciplinarnost, povezovanje in skupno reševanje družbenih izzivov** kot ključ razvoja akademskih institucij.

*Universities Initiative, EELISA (European Engineering Learning Innovation and Science Alliance), UNITE! Alliance – skupna raziskovalna agenda za družbene izzive

Osrednje vprašanje:

- Kaj danes oblikuje ugled univerze – posamezniki ali kultura?
- Zakaj odličnost brez sodelovanja dolgoročno ne deluje?
- Kako akademsko okolje postane učeč sistem, ne le sistem ‘produkcije rezultatov’?



Trajnostni razvoj akademskega okolja pomeni okolje, kjer se znanje, odnosi in motivacija dolgoročno obnavljajo — ne izčrpavajo ljudi.

Kako do kulturne spremembe

1) Utrecht Work Engagement Scale – UWES: prehod od merjenja rezultatov (število objav ali ocene študentov) k merjenju zavzetosti (spremljanje energije, predanosti in flow-a; psiholoških stanj)

Below is an example of how the UWES score might look like:

	Dimension	Item	Statement	Rating (0 = Never to 6 = Always)
ENERGIJA	Vigor	1	When I'm studying, I feel bursting with energy.	
		2	I feel strong and vigorous while working on my studies.	
		3	When I get up in the morning, I feel like going to class.	
PREDANOST	Dedication	4	I am enthusiastic about my studies.	
		5	I am proud of my academic work.	
		6	My studies inspire me.	
VŽIVLJANJE	Absorption	7	I get carried away when I'm studying.	
		8	I am immersed in my studies.	
		9	I feel happy when I am working intensely on my schoolwork.	

<https://blog.efmdglobal.org/2025/09/12/framework-for-academic-excellence/>
<https://www.limesurvey.org/blog/knowledge/understanding-the-utrecht-work-engagement-scale-uwes>

Importance of UWES:

1. **Promoting Employee Well-being:** By assessing work engagement, organizations can identify areas for improvement that enhance employee well-being. When employees feel engaged, they experience higher levels of job satisfaction and emotional well-being, reducing the risk of burnout.
2. **Driving Organizational Performance:** High levels of engagement are linked to improved job performance, lower absenteeism, and higher productivity. Engaged employees are more likely to go the extra mile, leading to better overall organizational outcomes.
3. **Informing Organizational Strategies:** The insights gained from UWES can help organizations formulate strategies for employee development and retention. By understanding what drives engagement, leaders can create tailored initiatives that foster a more engaged workforce.



Kako do kulturne spremembe

2) Psihološka varnost

- Projekt **ARISTOTEL** – kako oblikovati super ekipo, 2012, GOOGLE
 - Posamezniki enako veliko oz. enako pogosto govorijo
 - V ekipi obstaja visoka stopnja empatije
- “Psihološka varnost pomeni **odsotnost medosebnega strahu**. Ko je psihološka varnost prisotna, lahko ljudje spregovorijo o stvareh, povezanih z delom.” - Amy C. Edmondson
- **Google je po dveh letih raziskovanja ugotovil, da je visoka psihološka varnost najbolj pomembna lastnost njihovih najboljših ekip.**

Amy C. Edmondson v svoji knjigi [The Fearless Organization](#) lepo pojasni, da sta psihološka varnost in prevzemanje odgovornosti za dobro delo (visoki oz. nizki standardi) dve različni dimenziji. Spodnja slika prikazuje matriko teh dveh dimenzij:



4 stopnje psihološke varnosti

- **Varnost vključitve** – obravnavati posameznika kot človeka. Raznolikost je dejstvo, vključitev pa je izbira. Drugačnost ni kazen-izključitev.
- **Varnost učenja** – spoštovanje posameznikove notranje potrebe po učenju, napredku in rasti. Dopuščanje napak.
- **Varnost prispevanja** – spoštovanje posameznikove zmožnosti za ustvarjanje vrednosti. Kompetentnost-prevzemanje odgovornosti.
- **Varnost oporekanja** – spoštovanje posameznikove zmožnosti inovirati. Nestrinjanje s trenutnim statusom quo.

V nadaljevanju je zapisanih 7 trditev, ki se nanašajo na psihološko varnost na vašem delovnem mestu. Pri vsaki trditvi označite, koliko posamezne trditve veljajo za vaš delovni tim.



Trditev	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam, delno ne	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
<i>V naši skupini je enostavno razpravljati o težavnih temah in težavah.</i>	1	2	3	4	5
<i>Kadar se nekdo v naši ekipi zmoti, se mu to pogosto očita.*</i>	5	4	3	2	1
<i>V naši ekipi je popolnoma varno tvegati.</i>	1	2	3	4	5
<i>V naši skupini so ljudje občasno zavrnjeni zaradi svoje drugačnosti.*</i>	5	4	3	2	1
<i>Člani naše ekipe cenijo in spoštujejo prispevke drugih.</i>	1	2	3	4	5
<i>Težko je prositi druge člane te ekipe za pomoč.*</i>	5	4	3	2	1
<i>Nihče v naši skupini ne bi namerno spodkopaval prizadevanj drugih.</i>	1	2	3	4	5

* Modra polja, kjer so trditve označene z * se vrednotijo obratno, zato vrednosti v tabeli padajo.

Zaupanje in psihološka varnost kot pogoj za znanje, inovacije in sodelovanje

Psihološka varnost v akademskem okolju pomeni:

- možnost postavljanja vprašanj brez strahu pred obsojanjem ali ocenjevanjem (tudi razvrednotenjem)
- odprto razpravo med študenti, profesorji in drugimi zaposlenimi
- prostor za učenje iz napak, ne le za ocenjevanje rezultatov.

**Psihološka varnost ni naloga vodstva,
ampak skupna praksa.**

Kako do kulturne spremembe

3) The PERMA-W model - Celostno blagostanje v akademskem okolju

(Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment, plus Workplace factors) podpira optimalno človeško delovanje.

Študije, ki uporabljajo načela PERMA v univerzitetnem okolju, kažejo znatno izboljšanje rezultatov tako študentov kot profesorjev.



4) Kulturna preobrazba na institucionalni ravni

Univerze 'morajo' razviti iz kulturo, ki temelji na namenu in kulturo, ki temelji na sodelovanju.

Univerze, ki so ustanovile posebne urade za institucionalno učinkovitost, ki sistematično uporabljajo te okvire, poročajo o merljivih izboljšanjih v zadovoljstvu profesorjev, rezultatih študentov in ugledu institucije.

Kako ustvarjamo prostor za dialog?

Ljudje upamo govoriti, ko čutimo, da nas ne bodo
tako ocenjevali.

Mini trening – Odpravimo PREHITER PREHOD V KRITIKO

- **Odprta vprašanja namesto hitrih zaključkov**

Namesto: *»To ne bo delovalo.«*

Uporabimo: *»Kaj bi moralo držati, da bi to delovalo?«*

- **Normalizacija nevednosti**

»Morda sem kaj spregledal(a) — lahko prosim še enkrat razložite?«

- **Ločevanje ideje od osebe**

Komentiramo idejo, ne avtorja.

- **Model DA – IN (ne DA – AMPAK)**

»Razumem, da želimo povečati objave. Skrbi me vpliv na kakovost. Kako bi lahko oboje uravnotežili?«

Aktivno poslušanje in zmanjševanje obrambnih reakcij

Ljudje se umirimo, ko imamo občutek, da smo razumljeni — tudi, če se o vsem ne strinjamo.

Mini trening - Odpravimo POSLUŠANJE Z NAMENOM ODGOVORA

- **Parafraziranje**

- *»Če prav razumem, vas skrbi predvsem časovni okvir?«*

- **Poimenovanje skrbi**

- *»Slišim malce negotovosti?«*

- **3-sekundni premor**

Poslušamo, da razumemo. Šele nato odgovorimo.

»Kakovost akademske razprave ni odvisna od tega, koliko kritik izrečemo, ampak od tega, koliko idej preživi dovolj dolgo, da jih lahko izboljšamo.«



Prevzemanje odgovornosti v akademskem okolju

Odgovornost v akademskem okolju ne pomeni nadzora, ampak **zanesljivost dela posameznika, ekipe in širše skupine oz. medoddelčno.**

Akademsko skupnost lahko deluje samo, **če ljudje lahko računajo drug na drugega.**



Odgovornost do znanja (akademska integriteta)

Univerza ni prostor samih pravih odgovorov,
ampak odgovornega iskanja resnice: intelektualna
poštenost, jasno ločevanje med dejstvi,
interpretacijo in mnenjem, priznanje napak kot del
raziskovalnega procesa.



Odgovornost do skupnosti (kultura SODELOVANJA)

**Priprava na sestanke, spoštovanje časa drugih,
deljenje informacij, konstruktivno sodelovanje tudi,
ko projekt ni “moj”.**



Odgovornost do lastnega razvoja

Akademsko delo temelji na stalnem učenju; refleksija lastnega poučevanja in raziskovanja, pripravljenost na spremembe (pedagoške, tehnološke, organizacijske), vprašanja kot znak odgovornosti.

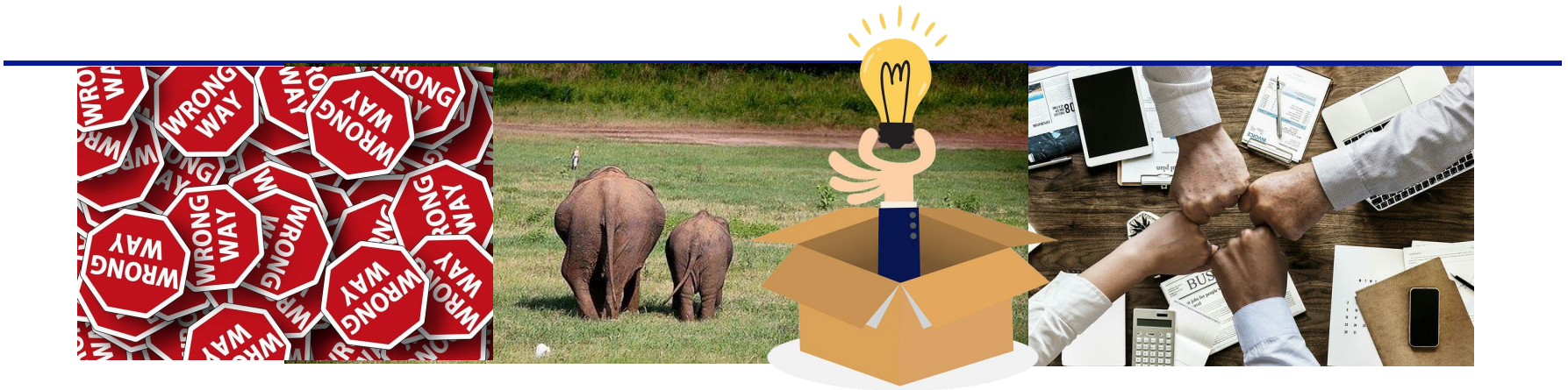
» Avtonomija v akademskem delu vedno pomeni tudi odgovornost za lastni razvoj.«



Odgovornost za prostor dialoga

To je most do psihološke varnosti. Vsak član skupnosti je soodgovoren za: način razprave, spoštovanje različnih perspektiv, intelektualno pošteno nestrinjanje (z drugo idejo ali stališčem se ne strinjamo na način, ki ohranja zvestobo resnici, spoštovanje do sogovornika in odprtost do možnosti, da se tudi sami motimo).

“GREHI” V KOMUNIKACIJI



**4 „sovražniki“ dobre
komunikacije in dobrih odnosov**

ASSUME

Greh #1 = PREDPOSTAVLJANJE



Potrudim se, da imajo sodelavci jasno sliko o tem, kaj sporočam; kaj potrebujem in kaj pričakujem.

V vlogi poslušalca – vprašam, ko česa ne razumem/vem.

Dober sogovornik verjame, odličen sogovornik se prepriča.

Greh #2 = PREDISODKI

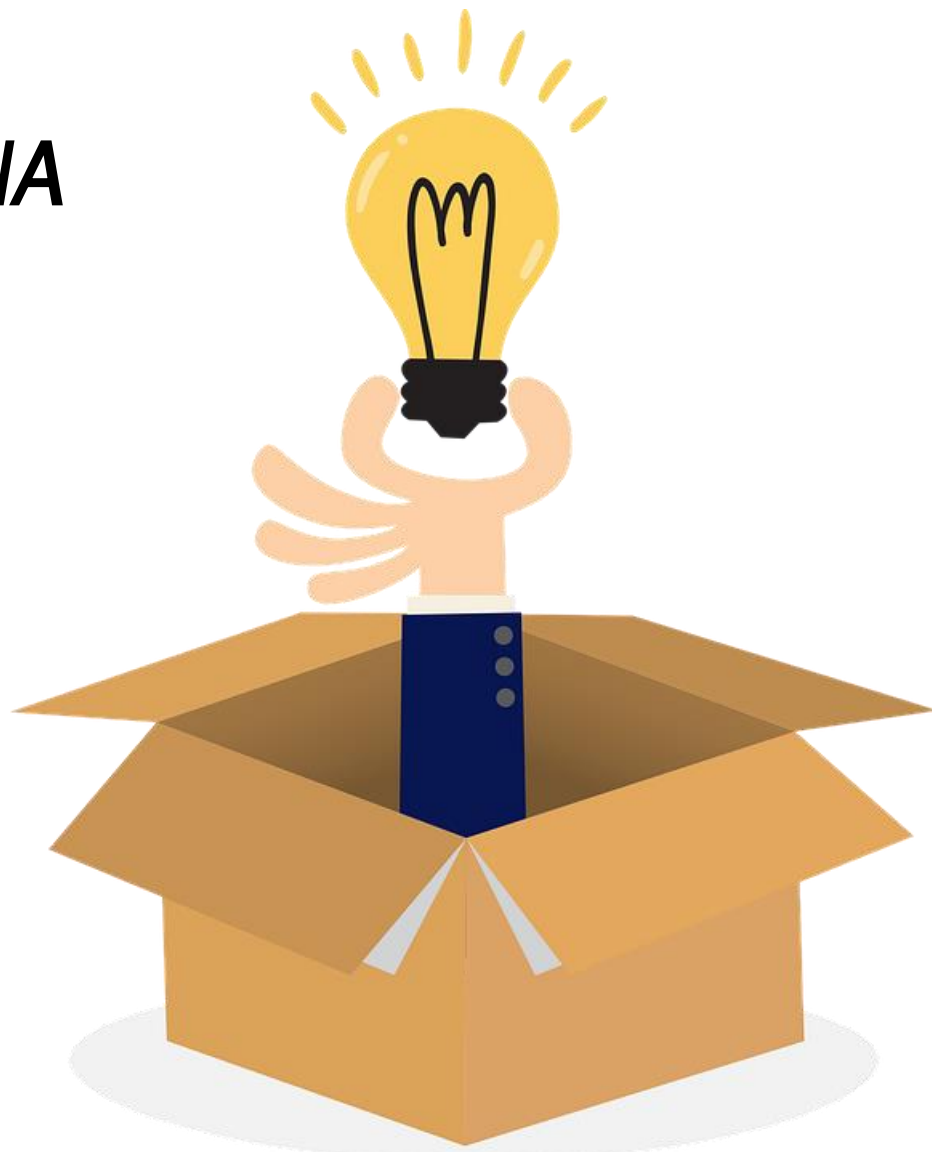
“Mene nihče od sogovornikov (ki so drugačni) ne moti – nimam predsodkov.”



Vsak človek je drugačen, a zato še ni napačen.

Greh #3 = FOKUS NA PRETEKLOST

*Izkoristimo to, kar
imamo, in se
osredotočamo na
priložnosti, ki jih
imamo.*



Preteklost nas je naučila marsikaj koristnega.

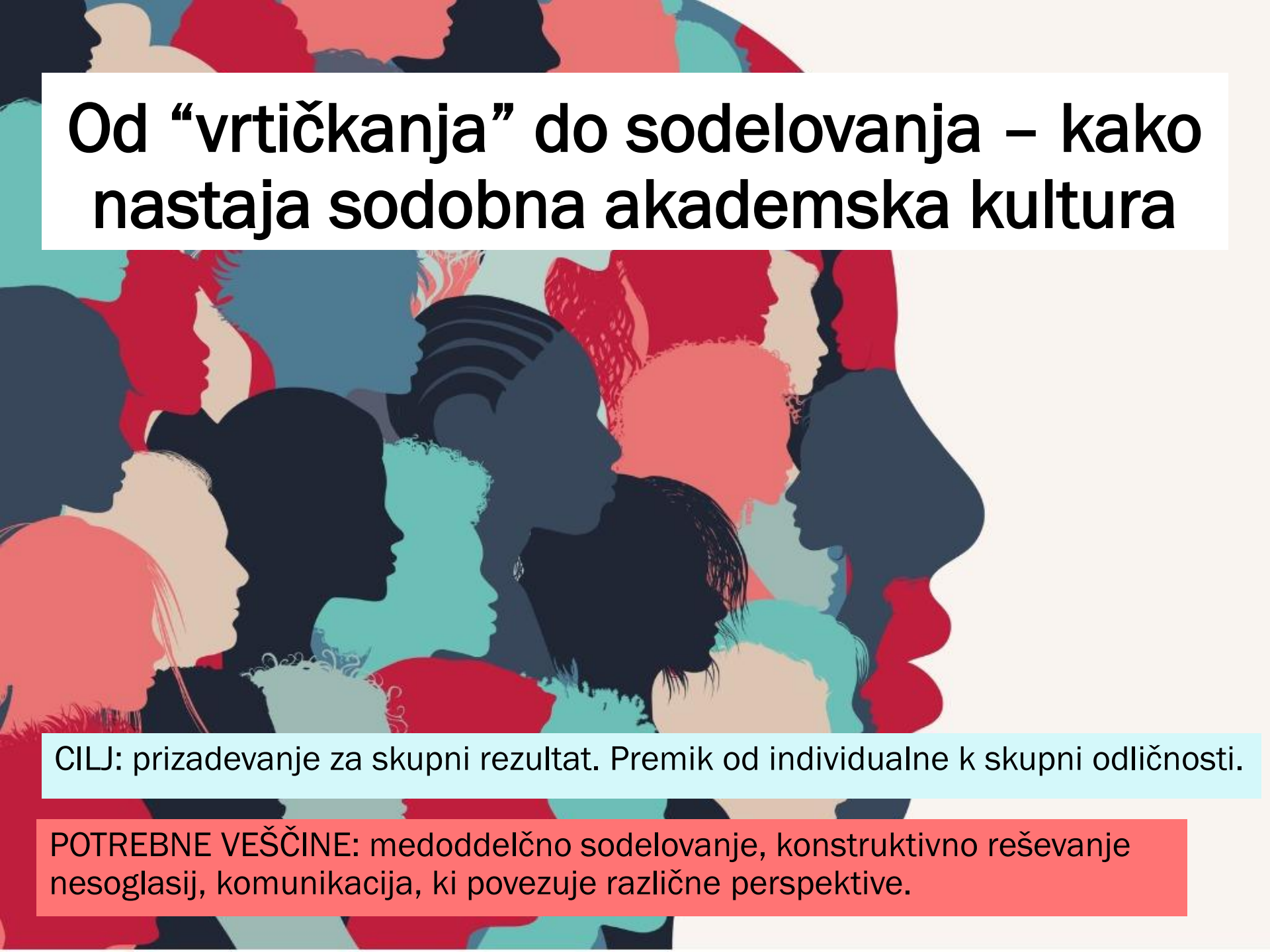
Greh #4 = POTREBA PO IMETI PRAV

Mogoče ima prav.

Hvala za to zanimivo idejo. Sam(a) imam malce drugačen pogled in če dovoliš, bi ga delil(a) s tabo.



Vsak razmišlja s svojo glavo. Dopustimo drugačne poglede. Poslušamo – komentiramo.



Od “vrtilčkanja” do sodelovanja – kako nastaja sodobna akademska kultura

CILJ: prizadevanje za skupni rezultat. Premik od individualne k skupni odličnosti.

POTREBNE VEŠČINE: medoddelčno sodelovanje, konstruktivno reševanje nesoglasij, komunikacija, ki povezuje različne perspektive.

IZHODIŠČE: Oddelki niso razdeljeni zato, ker ljudje ne želijo sodelovati, ampak zato, ker imajo različne cilje, merila uspešnosti in strokovne jezike.

1. ključna veščina = prevesti svoj pogled v jezik druge discipline

- **Naši cilji – Vaši cilji – Skupni cilj**
 - »Kaj je za vaš oddelek tukaj najpomembnejše?«
 - »Naš glavni interes v tem projektu je ...«

2. ključna veščina = konstruktivno reševanje nesoglasij

- **Premik iz pozicij v razloge**
 - NI OK »To mora biti tako.«
 - OK »Kaj je razlog, da je to za nas pomembno?«
- **Skupno definiranje problema**
 - Pogosto se ne strinjamo o rešitvi, ker problem ni enako razumljen.

3. ključna veščina = komunikacija, ki povezuje različne perspektive

- Vsaka disciplina ima svoj način razmišljanja; eni iščejo natančnost, drugi uporabnost, tretji širši kontekst
- Povezovalna komunikacija pomeni ne izbirati med perspektivami ampak jih povezati





Trajnostni razvoj akademskega okolja – kaj to pomeni v praksi

CILJ: trajnost ljudi (dobrobit, motivacija, razvoj), trajnost znanja (deljenje, sodelovanje), trajnost ugleda (zaupanje javnosti).

Trajnostna univerza

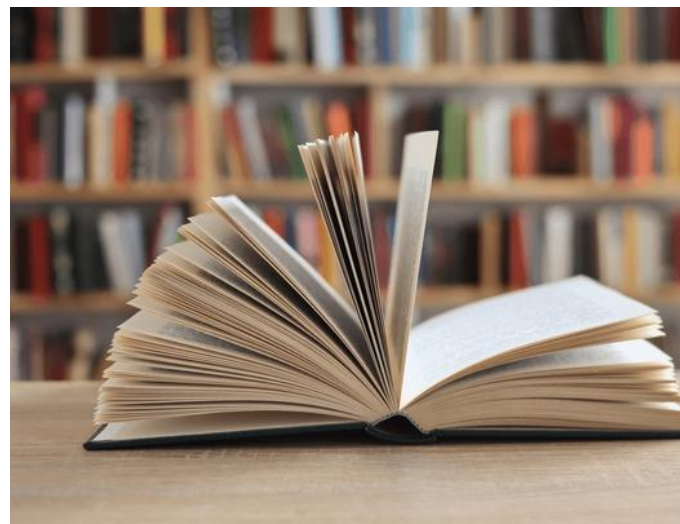


- razvija kulturo učečega uma,
- spodbuja odgovornost in sodelovanje,
- ustvarja okolje, kjer ljudje želijo ostati in prispevati.

Kaj lahko vsak posameznik spremeni že jutri v svojem oddelku, kabinetu ali predavalnici oz. na drugem delovnem mestu?

Priporočljivo branje

- Power to the middle, Bill Schaninger, Bryan Hancock, Emily Field
- Clear thinking, Shane Parrish
- Right Kind of Wrong, Amy Edmondson
- Burn the Boats, Matt Higgins
- The end of average, Todd Rose





Hvala za sodelovanje, za vaše poglede,
znanje in izkušnje, ki smo jih delili.

Prihodnjič gremo korak naprej v
organizacijski odličnosti.

BMC
— INTERNATIONAL —

Z VAMI NA POTI DO ODLIČNOSTI

www.bmcint.si