

Intuitivno odločanje – korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju

*Zavestno delamo to, kar znamo.
Nezavedno delamo to, kar smo.*

Globlje ko je zavedanje, bližje smo nadgradnji odločanja iz intuitivno dimenzijo in celostnemu odločanju. Kompleksnost globalnih, družbenih in gospodarskih razmer nas sili v celostno odločanje. Le razumske odločitve na osnovi ozaveščenega objektivnega znanja, pridobljenega s klasičnim učenjem, in subjektivnega znanja, pridobljenega na osnovi izkušenj, več ne ponujajo učinkovitih rešitev za kompleksne, horizontalne izzive, s katerimi se srečuje sodobna družba. Primanjkuje jim vzročno-posledičnega ali sistemskega uvida.



Sodobni izzivi, kot so starostna piramida Evrope, ekološki izzivi, stroški inovacij, obrambe in zaščite, novi socialni ter ekonomski model, vabijo k širši perspektivi. Vabijo k razumevanju nas samih in sveta okoli nas kot sistema, v katerem smo vsi povezani in soodvisni. Sistemski pogled na svet sproža in omogoča kapitalizacijo celostnega odločanja. Pri tem je treba prebuditi naše intuitivno zajemanje informacij, ki je sestavni del celostnega odločanja. Celostno dojetje situacije pogloblja zavest.

Z intuicijo kot naravnim kanalom dostopamo do informacij iz nezavednega. Na videz nepovezane dogodke povezujemo v celoto. Zavest posameznika je v vsakdanjem življenju obrnjena navzven. Intuicija pa jo obrača od zunaj navznoter. Pomaga uvideti vzorce vedenja, ki izhajajo iz genetske zgodovine, kolektivne zavesti in impulzov prostora, pomaga, da jih ozavestimo in spreminjamo. Spodbuja k inoviranju navad, iskanju celostnih rešitev. Zato

lahko rečemo, da je njena uporaba korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju.

Intuicija nas spodbuja, da se premaknemo iz polja znanega in že videnega (cone udobja vsakdanje rutine) v polje neznanega.

V prispevku predstavljamo model uporabe intuicije pri odločanju. Model pomaga posamezniku razumeti delovanje intuicije na globljih osebnostnih ravneh. Pomaga mu do pravih odločitev in izpolnitve lastnih potencialov. Intuitivno odločanje postavimo ob bok analitičnemu odločanju in ju povežemo v novo celoto. Pomembno je doseči njuno ravnovesje. Le tako bo odločanje bolj celostno, brez spregledov in nezaželenih posledic. Za to potrebuje-

mo nove kompetence, nove modele ter nove možnosti za razvoj inovativnih procesov in ekosistemov.

**Intuicija,
celostno odločanje in
sistemsko razmišljanje**

Intuicija, znanje in izkušnje so temeljni viri celostnega odločanja. Ne glede na to, ali sprejemamo odločitve na osnovi informacij iz enega ali več virov, zavedno ali nezavedno, z dobrimi ali slabimi posledicami, je odločanje osnovno orodje za sprejemanje poslovnih priložnosti, izzivov in negotovosti.

Intuicijo povezujemo s sistemskim razmišljanjem in ustvarjalnostjo. Spodbuja nas, da se premaknemo iz polja znanega in že videnega (cone udobja vsakdanje rutine) v polje neznanega.

Vabi nas k eksperimentiranju in raziskovanju.

Odzivi udeležencev študije primera v slovenskih podjetjih na komunikacijsko orodje treh kartončkov (Anketa, 2012)

- *Mislim, da sem naredil napako. Čutim, da sem jezen. Želim, da se to ne ponovi več. Po uporabi orodja sem se izognil pretirani reakciji, kadar ni bilo vse po načrtu. Pravilo sem začel uporabljati tudi v osebnih odnosih.*
- *Pravilo omili reakcijo posameznika v določenih situacijah in omogoča njegovo večjo vključenost v izbrani problem.*
- *Pravilo zelo pomaga, saj odpre odnose. Iz pogovora in sodelovanja dobimo veliko več. Dejansko dobimo realno povratno informacijo.*
- *Menim, da lahko pravilo zelo pomaga predvsem pri prepoznavanju lastnih želja in s tem tudi pri sprejemanju boljših odločitev. Vse vpliva tudi na odnose z drugimi ljudmi. Prepričan sem, da bom to pravilo stalno uporabljal. To bo izboljšalo medsebojne odnose.*
- *Ko izhajaš iz sebe, iz svojih želja in potreb, ne prizadeneš drugih.*
- *Ko izhajaš iz sebe, pride redkeje do nesporazumov.*
- *Tako lahko odprto poveš tudi tisto, za kar nimaš oprijemljivih argumentov.*

K stalnemu iskanju in razvijanju novih rešitev, orodij in pristopov. Pozornost posameznika obrača navznoter in na osnovi notranjega znanja povezuje na videz nepovezane dogodke v celoto, sistem. Iz učenja iz preteklosti usmerja pogled v učenje iz sedanjosti. Še več, z njo se učimo iz prihodnosti. V nadaljevanju predstavljamo ozadje sistemskega razmišljanja teorije U, ki vključuje uporabo intuicije pri odločanju.

Uporaba intuicije je korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju.

Scharmerjev (2009) koncept teorije U temelji na zaznavi sedanjega trenutka in uporabi notranjega znanja. Odločanje prikaže s krivuljo v obliki črke U, pri čemer opredeli tri ključne faze. V prvi posameznik opazuje situacijo. Sledi faza poglobljanja vase. Konča se s fazo *Deluj drugače*. Najnižja točka krivulje U označuje točko zaznave posameznikove navzočnosti v sedanjem trenutku. V »točki preboja« se pojavi vprašanje, ali bo posameznik dosegel miselni preboj in spremenil vzorce obnašanja. Točka preboja razkrije, ali in kako

se bo s poglobljanjem vase osebno spremenil. Miselni preboj je težko napovedati, saj je odvisen od posameznikove sposobnosti intuitivne zaznave sedanjega trenutka.

Povzemimo. Po teoriji U levo stran krivulje povezujemo z opuščanjem ustaljenih navad, desno stran pa s sprejemanjem novih. Vmes je točka preboja, ki črpa moč učenja iz sedanjega trenutka. S sistemskim razmišljanjem prepoznamo model celostnega odločanja z uporabo intuicije, znanja in izkušenj. Za intuitivno odločanje je ključno predvsem notranje znanje, o čemer razmišljamo v nadaljevanju.

Intuicija, notranje znanje in odprto komuniciranje

Intuicijo uporabljamo vsi. Dokler je pri sebi ne prepoznamo, se nam bolj zgodi, kot da bi jo zavestno uporabljali. Temelji na notranjem znanju, pridobljenem z izkustvenim učenjem. Pomaga nam uvideti možnosti, priložnosti in notranji potencial. Odpira neslutene razsežnosti notranjega znanja, ki poleg misli vključuje tudi čustva, voljo in modrost. Senge (2008) meni, da posameznik pri učenju sliši le tisto, kar prepozna, interpretacija slišane pa je odvisna od prepričanj, občutkov in izkušenj. Zaradi težnje po ohranjanju starih vzorcev obnašanja je pripravljen spremeniti obnašanje le v polju znanega. Gre za interakcijo med fazo misliti, ko pridobimo novo znanje, in fazo delati, ko pridobimo nove izkušnje. Interakcija lahko sproži le manjše spremembe obnašanja. Za korenitejše spremembe se moramo poglobiti vase. Na globljih osebnostnih ravneh z učenjem spoznavamo sebe in druge. Ker želimo notranji potencial bolje izrabiti, pogosto spremenimo obnašanje, spremenimo se tudi osebno. Pri tem sledimo notranjemu znanju in intuiciji.

Pri poglobljanju vase posameznik usmerja pozornost v štiri ključna vprašanja: *kaj mislim, kaj čutim, kaj želim, zakaj to delam?* Pomembno je, da te informacije primerno prenesemo v okolico. Priporočamo uporabo orodij odprtega komuniciranja. Pri tem je pomembno upoštevati osnovno pravilo. V komunikaciji vedno izhajamo iz sebe, izražamo se tako, da neposredno ne nagovarjamo drugih.

S sistemskim razmišljanjem prepoznamo model celostnega odločanja z uporabo intuicije, znanja in izkušenj.

Pri raziskovanju uporabe intuicije v slovenskih podjetjih smo uporabili orodje treh kartončkov (slika 1). Udeleženci so v skladu s

tem pravilom komunikacijo začeli z besedami: *mislim, čutim in želim*. S tem so se pogosto izognili situaciji medsebojnega napada in obrambe. V komunikaciji jim je uspelo ohraniti odprto in konstruktivno razpravo. Na začetku raziskave niti slutili nismo, da bo to pravilo pri raziskovanju tako ključno za ustvarjanje možnosti intuitivnega odločanja. Toda povsem novo dimenzijo dobi dialog v trenutku, ko ga osmislimo in ko razumemo, kakšen je notranji vzgib dejanja, komunikacije, pobude. V polju smisla, ki ga pogosto definiramo tudi z intuicijo in se pogosto lahko pojavi tudi kot občutek, izrazi *mislim, želim in čutim* sežejo globlje ter vidijo dlje.

Raziskava uporabe intuicije v slovenskih podjetjih je pokazala, da je študija ne glede na izbrani poslovni problem v središče pozornosti zmeraj postavila odnose med zaposlenimi.

Povzemimo. Z intuicijo uvidimo in izrabimo notranje lastnosti. Bolje jih izrabimo tudi za uresničitev možnosti in priložnosti.

V pomoč pri spoznavanju potenciala je model čebule, ki razkriva ozadje uporabe intuicije na globljih ravneh osebnosti. Gre za inoviranje navad oziroma celostno inoviranje. O tem pa v nadaljevanju.

Intuicija, spreminjanje navad in celostno inoviranje

Z intuicijo spreminjamo navade posameznikov – korenite navade štejejo za inovacije. Področje inoviranja je razmeroma dobro raziskano. Z novimi raziskavami je težko pomembno prispevati k svetovnemu znanju. Zasluga gre zlasti uveljavljenim tehnično-tehnološkim inovacijam. Z globalno, družbeno in gospodarsko situacijo so se pojavile potrebe po novih organizacijskih, procesnih in socialnih inovacijah (tako imenovanih netehnoloških), ki zelo spreminjajo navade posameznikov, organizacij, skupnosti in družbe. Pomembno bi bilo prenoviti zlasti vrednote in navade sodobne družbe v smeri bolj celostnega odločanja in družbenoodgovornega ravnanja. Intuicija lahko k temu zelo prispeva. Kako? Z intuitivnim spreminjanjem navad posameznika.

Intuicijo zaznamo na globljih osebnostnih ravneh. Dosežemo jih s poglobljanjem vase. Kort-hagen (2004) vidi bistvo poglobljanja v razvijanju zaupanja v lastne sposobnosti, oblikovanju novega znanja, razmišljanju o lastnih pogledih na svet, razvijanju osebne identitete in

spoznanju lastnega poslanstva. Obravnavo posameznika s strokovnega vidika dopolnjuje z osebnostnim vidikom. To je v poslovnem svetu poseben novodobni izziv. Osebnostne ravni posameznika prikaže kot čebulo (slika 2).¹ Model predstavlja jedro, ki ga obdaja zunanji, notranji in ovoj. Osnovna zamisel je v tem, da lahko posameznik ustvari in vzdržuje medsebojno odvisnost osebnostnih ravni, podrobneje predstavljenih v nadaljevanju.

Z intuicijo uvidimo in izrabimo notranje lastnosti. Bolje jih izrabimo tudi za uresničitev možnosti in priložnosti.

Zunanji ovoj pomeni **okolje in obnašanje**. Pozornost posameznika je usmerjena v prepoznavanje problemov v okolju in iskanje rešitev v obnašanju. Okolje vpliva na obnašanje, obnašanje določajo kompetence. Zunanji ovoj vpliva na notranji ovoj in nasprotno. Notranji ovoj so **kompetence, prepričanje in identiteta**. Kompetence določajo prepričanje, odvisno predvsem od osebnega praktičnega (ne le formalnega) znanja. Gre za tako široko in kompleksno področje, da sta Korthagen in Lagerwerf (1996) uvedla nov pojem – *Gestalt*. Poleg prepričanj vključuje tudi izkušnje, vzorce obnašanja, potrebe, vrednote, občutke, podobe in rutino. Tega se posameznik v celoti ne zaveda. Odloženo je v njegovi podzavesti in vznikne šele v določeni situaciji. *Gestalt* določa identiteta, ki se navezuje na vprašanja: *kdo sem, kako vidim svojo vlogo pri delu?* Identiteta izhaja iz osebnostnega poslanstva, ki predstavlja jedrni ovoj. Vprašanja na ravni identitete se še navezujejo na individuuum (osebnost), vprašanja na ravni poslanstva pa le na vlogo posameznika kot pripadnika celote (družine, skupnosti, kulture, družbe, kozmosa, univerzuma). Gre za bolj celosten pogled, pri čemer se dotaknemo tako imenovane nadosebnostne ravni.

S poglobljanjem vase posameznik spozna povezave med ovoj in neskladja. Pogosto opazi neskladja med zunanjimi in notranjimi ovoji, ko misli eno, dela pa drugo (pacient ve, da kajenje škodi zdravju, toda vseeno kadi; zaposleni ve, da je zadovoljstvo strank pomembno, toda na reklamacije strank se ne odzove ipd.). Neskladja je na globljih osebnostnih ravneh težje opaziti. Povzročajo notranje napetosti in če jih ne odpravimo, se kmalu izrazijo tudi v okolju.

V poslovnem svetu o globljih osebnostnih ravneh posameznika ne govorimo veliko. Še največ pozornosti namenimo obvladovanju okolja, obnašanja in kompetenc. Posameznikova prepričanja, identiteta in poslanstvo v poslov-

Slika 1: Orodje za odprto komuniciranje



nem svetu (še) niso predmet razprav. Zanimivo pa je, da je v nasprotju s posameznikovim poslanstvom pojem poslanstva podjetja v praksi že dolgo v uporabi.

Celosten model poslovnega odločanja z intuicijo nastane, ko se Korthagnov model čebule (2004) in Scharmerjeva krivulja teorije U (2010) zlijeta. Prepričani smo, da se to zgodi v najnižji točki krivulje U (slika 2). Sinergija obeh modelov odpira nove možnosti v poslovnem razmišljanju, nove potenciale v prepoznavanju intuitivnega odločanja in celostnega inoviranja.

Model poslovnega odločanja, ki vključuje intuicijo, je koristno poslovno orodje z drugačnim pristopom in pogledom na njegov izvedbeni proces.

Povzemimo. Intuicijo zaznamo kot trdno prepričanje, ki izhaja iz nas. To ni običajno prepričanje, ampak notranje stanje, ki ga ne spremenijo niti nasprotni argumenti niti večkratni neuspehi. Uspešni poslovneži ga upoštevajo, čeprav se zdi na prvi pogled nejasno in nepopolno. Model poslovnega odločanja, ki vključuje intuicijo, je koristno poslovno orodje z drugačnim pristopom in pogledom na njegov izvedbeni proces.

Intuicija in spreminjanje navad v slovenskih podjetjih

Raziskavo prepoznavanja uporabe intuicije smo izvedli v 10 slovenskih podjetjih. Sodelovala so podjetja različnih velikosti, dejavnosti in organiziranosti. Rezultati raziskave so po-

kazali, da se zavedajo pomena uporabe intuicije pri odločanju. Kar 49 odstotkov vprašanih pri sebi intuicijo prepozna. Rezultati kažejo, da lahko na področju strateškega razvoja, strateškega vodenja, prodaje in nabave z uporabo intuicije dosežemo boljše odnose, odprto komuniciranje in večjo tržno usmerjenost.

Ugotovitve raziskave so nakazale potrebo po uvedbi kazalnikov, izziv v merljivosti učinkov in potencial v večji tržni usmerjenosti izbranih podjetij (tabela).

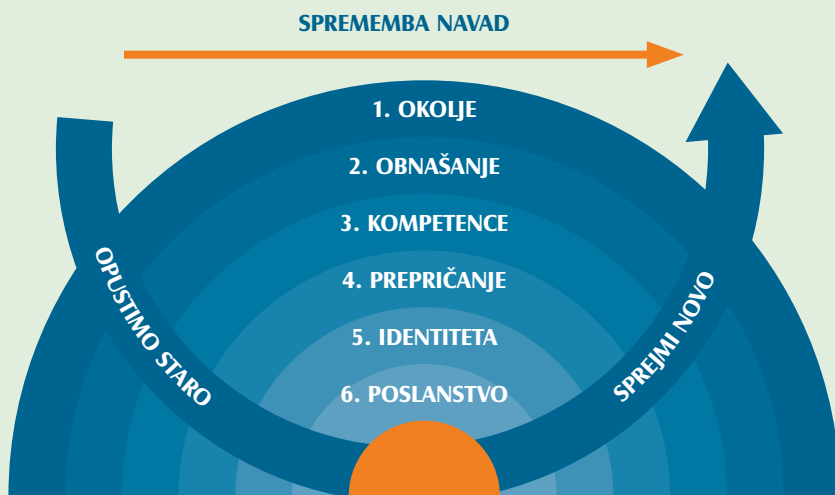
Raziskava v obliki študije primera je bila izvedena na treh srečanjih. Študija je bila usmerjena v reševanje konkretnih poslovnih problemov. Nakazala je strateško smer reševanja problema, udeležence pa med seboj povezala in utrdila z namenom izvedbe konkretnih aktivnosti. Do miselnega preboja in inovativnih rešitev je prišlo v podjetjih, kjer so udeleženci zmogli zunanje okoliščine uskladiti s svojo notranjo naravnostjo na globljih osebnostnih ravneh. Ključno pri tem je bilo prisluhniti in slediti intuiciji. Model poslovnega odločanja z intuicijo se je dobro izkazal. Ponudil je drugačen, inovativen in bolj celosten pristop k odločanju. Nekaj praktičnih izkušenj raziskave predstavljamo v nadaljevanju.

Rezultati kažejo, da lahko na področju strateškega razvoja, strateškega vodenja, prodaje in nabave z uporabo intuicije dosežemo boljše odnose, odprto komuniciranje in večjo tržno usmerjenost.

Eno od izbranih podjetij je želelo z reorganizacijo prodaje doseči boljšo učinkovitost in uspešnost na trgu. Pozornost je usmerilo v

¹ »Model čebule« je prilagoditev modela, ki je v strokovni literaturi znan kot »Batesonov model« in ga Gregory Bateson ni nikoli objavil (Korthagen, 2004, 79).

Slika 2: Model poslovnega odločanja z intuicijo



Vir: Scharmer, 2010; Korthagen, 2004; prilagoditev VK.

PODROČJE	KORIST ZA PODJETJA	REZULTAT
Odnosi	Poglobitev odnosov	Partnerski odnos
Komunikacija	Odprta komunikacija	Nova pravila komuniciranja
Motivacija	Podpora sodelavcev	Aktivni zaposleni
Strateški razvoj	Tržna usmerjenost	Rešitev = izdelek + storitev
Strateško vodenje	Drugačen pristop	Neformalna oblika
Prodaja/nabava	Mreženje	Zgodbe o uspehu
TRG = POTENCIAL	MERLJIVOST = IZZIV	KAZALNIKI = POTREBA

Tabela: Področja, koristi in rezultati raziskave o uporabi intuicije v 10 slovenskih podjetjih (2012)

optimiranje prodaje s poudarkom na diferenciranju strateških strank in uvedbi skrbnikov informacij. V fazi opazovanja se je nakazala rešitev v uvedbi sistema aktivne prodaje, ki bi vključil vse zaposlene. To bi pripomoglo k sistematičnemu zbiranju povratnih informacij s trga, njihovemu učinkovitemu obravnavanju in sprotnemu odzivanju nanje. Skrbniki informacij bi na osnovi spoznanih koristi in motivov strateških strank sprotno prilagajali ponudbo in način komuniciranja s strankami. V fazi poglobljanja vase je bila opravljena ocena aktivnosti odnosa zaposlenih do ciljnih strank. Rezultati so pokazali, da gre večinoma za pasiven odnos, podjetje pa bi v prihodnje želelo

doseči bolj aktiven odnos zaposlenih do strank. V fazi *Deluj drugače* je bila predlagana ciljna prodaja, ki bi z individualnim pristopom poglobila odnos do strateških strank, z diferenciranjem trenutnega programa strankam ponudila celovite rešitve in izbranim strankam zagotovila ekskluzivno ponudbo. Akcijski načrt je predvideval aktivnosti za učinkovito komunikacijo. Aktivnosti za izboljšanje zunanje komunikacije so zajele individualno prilagoditev ponudbe strateškim strankam (strukturiranje strank, opredelitev motiva in koristi strank, več osebnih stikov). Aktivnosti za izboljšanje notranje komunikacije pa so zajele uvedbo sistema nadziranja

prodaje in sprotnega ukrepanja. Direktor je po končani študiji primera na evalvacijskem srečanju dejal: *Študija primera je pokazala, da se pogosto bojimo spremeniti prepričanja in opustiti stare vzorce obnašanja. V tem trenutku je še prezgodaj govoriti o doseganju ciljev, je pa gotovo viden napredek. Pri udeležencih študije je prišlo do bolj aktivne vloge v komuniciranju. Zdaj je treba to prenesti še na druge zaposlene.*

V drugem primeru je podjetje z interdisciplinarno dejavnostjo in fleksibilnim poslovanjem iskalo rešitev za izboljšanje notranje komunikacije in pretoka informacij med zaposlenimi. Z namenom učinkovite izrabe potencialov zaposlenih je podjetje želelo ustvariti odprto notranjo komunikacijo. Faza opazovanja je nakazala rešitev s formalnim in neformalnim povezovanjem ključnih zaposlenih v komunikacijsko mrežo. Spoznali smo, da imajo pomembno vlogo zgled, proaktivnost sodelavcev in pripadnost podjetju. V fazi poglobljanja vase je bila opravljena ocenitev aktivnosti zaposlenih v komunikaciji znotraj in zunaj podjetja. Rezultati so pokazali, da je trenutno več zaposlenih v komunikaciji pasivnih, v podjetju pa bi želeli njihovo aktivnost spodbuditi. V fazi *Deluj drugače* je bila predlagana strategija povezovanja ljudi in oddelkov na osnovi skupnih zgodb o uspehu. Priložnost je podjetje videlo v jasnem definiranju pravil komuniciranja in tesnejšem medsebojnem povezovanju oddelkov (spoznati delo drugih oddelkov, jasno opredeliti odgovornosti, uvideti trenutne nedorečenosti v procesih ipd.). Akcijski načrt je zajemal individualni pristop k posameznikom, uvedbo neformalnih srečanj za izmenjavo informacij, razvijanje skupnih zgodb o uspehu in uporabo različnih scenarijev komuniciranja. Ob koncu študije primera je direktor dejal: *Z uporabo intuicije postane poslovanje mehkejšo in sodelovanje med zaposlenimi in s poslovnimi partnerji bolj povezovalno. V podjetju skušamo počasi uvesti nov sistem komuniciranja. Prvi rezultati se že kažejo. Veliko več je notranje komunikacije. Menim, da bodo večji rezultati vidni v roku šest mesecev do enega leta. Potrebovali bomo nekaj časa, da bo postal novi pristop del delovnega vsakdana.*

Raziskava uporabe intuicije v slovenskih podjetjih je pokazala, da je študija ne glede na izbrani poslovni problem v središče pozornosti zmeraj postavila odnose med zaposlenimi. Prinesla je nekaj pomembnih spoznanj: napeti odnosi v podjetju zmanjšujejo aktivnost zaposlenih. Posledica je vzorec obnašanja, ki obrača pozornost zaposlenih stran od aktivnega reševanja problemov. V takšnem primeru jo je treba zavestno in načrtno preusmerjati iz pasivnega odpravljanja posledic k aktivnemu reševanju vzroka problemov. Če spremenjene navade hkrati ne podpremo s sistemsko rešitvijo, postane sprememba ustaljenega vzorca obnašanja zaposlenih le začasna. Ključ do uspeha je zagotavljanje trajnosti spremenjene navade.

Sklepne misli

Intuicija, učenje in delovanje so procesi, ki nam omogočajo ustrezne informacije (iz nezavednega in zavednega) za celostno odločanje. Slednje je odvisno od stopnje odprtosti/dojemljivosti posameznikove zavesti, zavesti organizacije, v kateri deluje, in okolja, v katerem se udejanja. Pri tem je treba še enkrat poudariti, da obstajata dve vrsti diametralno nasprotni zavesti: 1. zavest, usmerjena proti svojemu središču – obrnjena navznoter, in 2. zavest obrnjena navzven. Zavest je običajno obrnjena navzven. Potopljena je v zunanji svet. S spoznavanjem, učenjem in delovanjem se poglobljamo vase in odkrivamo skrite osebnostne kvalitete. Ko želimo bolje izrabiti notranji potencial, se pogosto osebnostno nadgradimo. Spremenimo ustaljene vzorce obnašanja in delujemo drugače, bolj celostno in s tem kot posamezniki, organizacija in družba bolj družbenoodgovorno. Tako dopolnjujemo strokovni vidik obravnave posameznika z bolj osebnostnim vidikom. To je v poslovnem svetu poseben novodobni izziv. Pri tem si odpiramo pot do novih dimenzij človeka, kot so nezavedni svetovi, ki nas postavljajo v nove vloge, odpirajo pot inovacijskemu navdihu in zavestno povezujejo ljudi v mreže/sisteme z občutkom individualnosti in pripadnosti celoti. Pred nami je vznemirljiv nov svet.

Mag. Violeta Bulc je inovatorica, podjetnica, ustanoviteljica in direktorica podjetja *Vibacom* ter iniciatorica in koordinatorica civilne iniciative *InCo* gibanje za inovativne preboje.

Mag. Vesna Kovačič je podjetnica, predavateljica na DOBA Fakulteti, presojevalka sistemov vodenja na SIQ, članica Inštituta IRDO in InCo gibanja.

Literatura

Korthagen, F. A. J. (2009). *Praksa, teorija in osebnost v vseživljenjskem učenju* (prevod Justina Erčulj).

V: Vzgoja in izobraževanje, letnik 40, št. 4, 4–14.

Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. V: *Teaching and Teacher Education* 20, 77–97.

Korthagen, F. A. J. (2001). Core reflection, material za seminar. IML – Institute for Multi-level Learning, 9.–10. 11. 2009.

Korthagen, F. A. J. in Lagerwerf, B. (1996). Reframing the relationship between teacher thinking and teacher behavior: Levels in learning about teaching. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 2, 161–190.

Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Leading from the Future is It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Senge, P. et al. (2008). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Viri

Anketa (2012). Vprašalnik za udeležence študije primera. Ob koncu evalvacijskega srečanja je bilo vsem udeležencem poslanih 46 vprašalnikov. Od tega je bilo izpolnjenih in vrnjenih 28.



Vaše zdravje nam je pomembno.

Center za vaše zdravje



**vzajemna
pomoč**

Brezplačne storitve,

ki jih omogočamo našim zavarovancem kot pomoč pri skrbi za zdravje:

- + kako hitro do zdravnika specialista
- + varna uporaba zdravil
- + svetovanje s področja zdrave prehrane
- + preprečevanje izgorelosti



pokličite **080 27 60**

obiščite **pomoc.vzajemna.si**



Aktiviraj storitev



VZAJEMNA
Jaz zate, ti zame.