

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRIMERA TRAJNOSTNEGA VODENJA V SAVINJSKI
VETERINARSKI POSTAJI**

Ljubljana, september 2023

TINA AVGUŠTINČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Avguštinčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza primera trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	5
1 PREGLED LITERATURE	8
1.1 Opredelitev trajnostnega razvoja.....	8
1.2 Trojna spodnja meja	10
1.3 Teorija korporativne družbene odgovornosti.....	12
1.4 Teorija vključenosti deležnikov.....	14
1.5 Transformacijsko vodenje	15
1.6 Avtentično vodenje	16
1.7 Etično vodenje.....	17
1.8 Trajnostno vodenje.....	18
1.8.1 Ključni koncepti in prakse trajnostnega vodenja.....	20
1.8.2 Piramida praks trajnostnega vodenja	23
1.8.3 Diagnosticiranje elementov trajnostnega vodenja	25
1.8.4 Vpliv trajnostnega vodenja na poslovno uspešnost.....	26
1.9 Vloga veterine v trajnostnem razvoju	28
1.10 Vloga vodenja v veterini	30
2 ANALIZA PRIMERA TRAJNOSTNEGA VODENJA V SAVINJSKI VETERINARSKI POSTAJI	32
2.1 Opredelitev primera	32
2.2 Zbiranje podatkov	34
2.3 Analiza podatkov	35
2.4 Predstavitev temeljnih praks.....	36
2.5 Predstavitev praks na višji ravni.....	44
2.6 Ključni gonilniki uspešnosti.....	46
2.7 Anketa trajnostne naravnosti zaposlenih.....	47
2.8 Izzivi trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji in možne aktivnosti za nadgradnjo trajnostnih praks.....	50
2.8.1 Okoljska in družbena odgovornosti.....	52
2.8.2 Komunikacija s strankami in pridobivanje konstruktivnih povratnih informacij	53
2.8.3 Spoštovanje raznolikosti in vključevanja	54
2.8.4 Artikulacija trajnostne vizije in vrednot	56

2.8.5	Angažiranost osebja.....	57
2.8.6	Samovodenje	57
2.9	Akcijski načrt nadgradnje praks trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji	58
2.10	Uporaba modela trajnostnega vodenja za spodbujanje trajnostnih praks v veterini	60
2.11	Dejavniki, ki olajšujejo ali ovirajo izvajanje praks trajnostnega vodenja.....	61
2.12	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave	63
SKLEP		64
LITERATURA IN VIRI		65
PRILOGE		73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med elementi vodenja filozofije čebel in filozofije kobilic.....	21
Tabela 2: Struktura intervjujev	33
Tabela 3: Mapiranje deležnikov	39
Tabela 4: Ocena vpliva trajnostnega razvoja na dolgoročno uspešnost in pomembnost trajnostnega razvoja za stranke.....	48
Tabela 5: Stopnja razvitosti trajnostnih praks	51
Tabela 6: Stroškovnik.....	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev deležnikov.....	15
Slika 2: Piramida trajnostnega vodenja	23
Slika 3: Povezanost vodstvenega pristopa s finančnimi in nefinančnimi vidiki uspešnosti in moderacijske ter mediacijske spremenljivke	28
Slika 4: Starostna struktura udeležencev v anketi trajnostne naravnosti	34
Slika 5: Osebni interes zaposlenih za trajnostni razvoj	47
Slika 6: Vpliv področij trajnostnega razvoja na veterino	49
Slika 7: Trajnostna tveganja v veterini	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Timska vaja –Vrednote	1
--	---

Priloga 2: Artikulacija trajnostne vizije.....	2
Priloga 3: Timska vaja – Komunikacija z zahtevnejšimi strankami	4
Priloga 4: Akcijski načrt: Artikulacija trajnostne vizije	6
Priloga 5: Akcijski načrt: Pridobivanje povratnih informacij strank.....	7
Priloga 6: Akcijski načrt: Komunikacija z zahtevnejšimi strankami	8
Priloga 7: Akcijski načrt: Angažiranost osebja in družbena odgovornost.....	9
Priloga 8: Ekspertni intervju.....	10
Priloga 9: Kontrolni seznam – Ocena praks trajnostnega vodenja (vodje)	22
Priloga 10: Kontrolni seznam – Ocena praks trajnostnega vodenja (zaposleni)	24
Priloga 11: Poglobljena vprašanja za intervju z vodjami	26
Priloga 13: Anketa za stranke	30
Priloga 14: Anketa trajnostne naravnosti zaposlenih.....	32
Priloga 15: Rezultati ankete trajnostne naravnosti	35
Priloga 16: Izjava o avtorizaciji Savinjska veterinarska postaja d. o. o.	39
Priloga 17: Izjava o avtorizaciji izr. prof. dr. Ožbalta Podpečana.....	40

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

3C – (angl. customers, capital, competition); stranke, kapital in konkurenca

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

ESG – (angl. environmental, social, and governance); okoljski, družbeni in upravljavski vidiki

GRI – (angl. Global Reporting Initiative); Globalna iniciativa za poročanje

ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

KOD – (angl. corporate social responsibility); korporativna družbena odgovornost

NCVEI – (angl. National Commission on the Veterinary Economic Issues); Nacionalna komisija za veterinarska gospodarska vprašanja

NPS – (angl. net promoter score); neto ocena uspešnosti promotorjev

3P's – (angl. people, profit, planet); ljudje, planet, dobiček

4P – (angl. purpose, profit, people, planet); namen, ljudje, planet in dobiček

ROA - (angl. return on assets); donosnost sredstev

STAR – (angl. situation, task, action, result); situacija, naloga, dejanje, rezultat

UL – Univerza v Ljubljani

UNDP – (angl. United Nations Development Programme); Program Združenih narodov za razvoj

WCED. – (angl. World Commission on Environment and Development); Svetovne komisije za okolje in razvoj

WOAH – (angl. World Organisation for Animal Health); Svetovna organizacija za zdravje živali

UVOD

Na področju trajnostnega razvoja v sodobnem svetu lahko opredelimo tri ključne trende, ki jih opažamo v gospodarstvu. Prvi trend se nanaša na upad virov (1), drugi na radikalno transparentnost (2), ki polemiko zagotavljanja trajnosti in varovanja družbenega in naravnega okolja postavlja v osrčje človeške družbe, in tretji na vse višja pričakovanja porabnikov (3) (Laszlo & Zhexembayeva, 2011, str. 8–14). Polemika trajnostnega razvoja je tako neposredno vpeta v verigo ponudbe in povpraševanja in dostopna vsem in ne zgolj izbranim skupinam. Kot ugotavljata Mostaghel in Cihurumalla (2021, str. 43), so uporabniki vse pogostejše pozorni na različne dele nabavne verige, kamor sodi naročanje materialov, proizvodni pogoji in morebitne kršitve človekovih pravic. Kljub temu da je ozaveščenost o trajnostnem razvoju visoka, so potrošniki za trajnostne učinke pripravljeni plačati več, šele ko zaupajo trženjski znamki in je trajnost vpeta v različne vidike produkcijske verige, skladno z zakonitostmi krožnega gospodarstva (Mostaghel & Chirumalla, 2021, str. 36). Če silnice naraščajočih pričakovanj s strani potrošnikov na poslovanje vplivajo od zunaj, vse višja pričakovanja zaposlenih poslovanje oblikujejo navznoter. Zaposleni v svojem delu vse pogostejše iščejo osebni smisel in pomen in se niso več pripravljeni podrediti mentaliteti »dobiček za vsako ceno« (angl. profit by any cost) (Laszlo & Zhexembayeva, 2011, str. 20). Zaposleni iščejo delovna mesta in organizacije, ki sledijo višjim ciljem, v katerih so vrednote in vizija organizacije vpete v vsakodnevno delo zaposlenega in se z njimi lahko poistovetijo, ter nadalje z opravljanjem dela tudi uresničujejo svoj osebni smisel. Posner, Kouzes in Schmidt (1985, str. 298–299) ugotavljajo pomen in povezanost organizacijskih vrednot z zavzetostjo, etičnim vedenjem, doseganjem organizacijskih ciljev itd. Tako je v trajnostno naravnanih organizacijah dobiček zgolj posredni produkt zasledovanja vizije, cilj pa je omogočanje boljših življenjskih in okoljskih pogojev, tako za zaposlene kot tudi za porabnike in širšo družbo (McCann & Holt, 2010, str. 209).

V poslovnem svetu je vodenje ena izmed ključnih funkcij organizacije. Izobraževalni sistem na področju poslovnih in ekonomskih ved je tako naravnani k izobraževanju in usposabljanju za prevzemanje managerskih in vodstvenih pozicij, medtem ko izobraževanje v smeri razvoja vodstvenih veščin na področju drugih ved, kakršna je tudi veterinarska stroka, ni del rednih izobraževalnih programov ter je večinoma stvar individualnih interesov. Razvoj veterinarske stroke ni pomemben zgolj z vidika ohranjanja zdravja živali in ljudi, ampak predstavlja tudi pomemben vidik trajnostnega razvoja in gospodarske dejavnosti, zlasti v povezavi z varnostjo hrane, prekomerno uporabo antibiotikov in ravnanja z odpadki (Wagner & Brown, 2002). Veterinarji lahko z izobraževanjem in ozaveščanjem o podnebnih spremembah okrepijo svoj vpliv na zdravje in izboljšajo odnose s strankami, ki se zavedajo vse večjega pomena podnebnih sprememb v življenju živali in podpirajo trajnostne spremembe v veterinarski industriji (Deluty in drugi, 2021, str. 7). Nacionalna komisija za veterinarska gospodarska vprašanja (angl. National Commission on the Veterinary Economic

Issues – NCVEI) v svojem prispevku na tematiko razvoja vodenja opredeljuje potrebo po razvoju vodstvenih veščin pri mladih veterinarjih, ki vstopajo na trg delovne sile. Poudarjajo predvsem pomen razvoja programov vodstvenih veščin in vpeljavo sistemov kariernega razvoja in napredovanja na področju veterinarske medicine (Lloyd, King, Mase & Harris, 2005). Identificirana potreba po prenosu kadrovske razvojnih praks iz korporativnega sveta v svet veterinarske medicine je eden izmed ključnih elementov, ki je podlaga za nadaljnji razvoj vodenja na področju veterine (Wagner & Brown, 2002).

Trajnostno vodenje je vodstveni pristop, ki poudarja pomen usklajevanja okoljske, družbene in gospodarske trajnosti pri vodenju organizacije k dolgoročnemu uspehu (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 32–33). Vodenje je razumljeno kot sistem organizacijskih praks, ki ženejo trajnostno naravnost, je sistem interakcij, vključujoč interakcije sledilec-sledilec, skozi dinamiko katerih se vloge obračajo glede na karakteristike zunanjih silnic in okoliščin (Oc, Chintakananda, Bashshur & Day, 2023, str. 18). V magistrskem delu bom raziskovala, kako je trajnostna naravnost vpeta v vsakodnevno delo veterinarjev in vodenje veterinarske klinike. Z analizo obstoječega stanja 23 praks trajnostnega vodenja po modelu Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) bom raziskovala možne načine, kako lahko veterinarska klinika nadgradi obstoječe prakse trajnostnega vodenja in na ta način ustvarja večji vpliv na trajnostno naravnost skupnosti, v katero je klinika vpeta.

Namen magistrskega dela je razširiti znanje o področju trajnostnega vodenja na primeru veterinarske klinike ter načinih, kako so prakse trajnostnega vodenja povezane z oblikovanjem trajnostne naravnosti organizacije in kakšen vpliv imajo le-te na različne deležnike in širše okolje. Namen magistrskega dela je tudi oblikovanje konkretnih priporočil za nadgradnjo praks trajnostnega vodenja in praktično vpeljavo predlaganih ukrepov v delo Savinjske veterinarske postaje. Priporočila služijo tudi kot usmeritve drugim organizacijam znotraj in izven veterinarske stroke, ki se soočajo s podobnimi izzivi.

Cilj magistrskega dela je odkrivanje učinkovitosti sedanjih praks trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji po modelu Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) ter priprava praktičnih priporočil za vpeljavo praks trajnostnega vodenja v vsakdanje delo Savinjske veterinarske postaje.

Oporni cilji magistrskega dela so:

- opredeliti ključne teoretične koncepte, povezane s trajnostnim razvojem in trajnostnim vodenjem,
- pregled relevantne domače in tuje literature iz že omenjenih področij raziskovanja,
- poglobljena raziskava in diagnosticiranje praks trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji s kvalitativnimi metodami raziskovanja,

- oblikovati utemeljeno teorijo obstoječih praks trajnostnega vodenja na izbranem primeru in praktičnih implikacij za nadaljnji razvoj trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji.

Raziskovalna vprašanja:

- Kateri so ključni izzivi trajnostnega vodenja, s katerimi se sooča Savinjska veterinarska postaja?
- Kako je mogoče model trajnostnega vodenja prilagoditi in uporabiti v kontekstu veterinarske postaje za spodbujanje trajnostnih praks vodenja?
- Kateri so ključni dejavniki, ki ovirajo ali olajšujejo izvajanje modela trajnostnega vodenja v veterinarski postaji, in kako jih je mogoče odpraviti?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in raziskovalni del. Teoretični del magistrskega dela je osnovan na poznavanju teoretskega ozadja ter načinov, na katere je bila problematika trajnostnega vodenja že naslovljena in raziskana v drugih znanstvenih in strokovnih virih. V teoretičnem delu magistrskega dela z metodo deskripcije poglobljeno opišemo osrednje koncepte izbrane tematike – trajnostni razvoj, sodobne teorije vodenja, model trajnostnega vodenja in pomen trajnostnega vodenja v veterini.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na metodah kvalitativnega raziskovanja. Model 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) bo raziskovan na primeru Savinjske veterinarske postaje. Izbrani raziskovalni vzorec so zaposleni na Savinjski veterinarski postaji. Skladno z metodo snežne kepe sem raziskovalni inventar in vzorec tekom raziskovalnega dela sproti izpopolnjevala. Analiza primera omogoča poglobljeno raziskovanje obstoječih praks in zagotavlja poglobljen vpogled v dinamiko oblikovanja praks trajnostnega vodenja na veterinarski kliniki. Osrednja raziskovalna tehnika je kvalitativni intervjuji. Z diagnostičnimi intervjuji sem raziskala strategije, komunikacijske stile in vzorce odnosov, ki jih veterinarji uporabljajo pri vodenju, ter vpliv sledilcev in drugih dejavnikov okolja na oblikovanje vodstvenega pristopa na veterinarski kliniki. Z izr. prof. dr. Ožbaltom Podpečanom sem opravila tudi ekspertni intervju, s katerim sem preverila relevantnost teoretičnih in raziskovalnih ugotovitev na področju veterinarske stroke.

Sledila je vsebinska analiza in interpretacija podatkov, na podlagi katere ob sintezi že do sedaj zbranih znanstvenih spoznanj s spoznanji analize primera oblikujem utemeljeno teorijo in povezujem različna spoznanja iz teorije in praktičnega raziskovanja v smiselno celoto. Pri oblikovanju utemeljene teorije sem uporabila deduktivni pristop, ki izhaja iz že opredeljenega osrednjega koncepta 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) (Vogrinc, 2008, str. 59–61). Pri oblikovanju utemeljene teorije upoštevam sodobnejši konstruktivistični pristop, pri katerem sem empirične ugotovitve umestila v že raziskan kontekst trajnostnega vodenja. Utemeljena teorija je tako usmerjena v opis

obstoječih praks trajnostnega vodenja, trajnostne naravnosti zaposlenih in identifikacijo ključnih izzivov trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji ter ne v oblikovanje splošenih spoznanj oz. teorije (Flick, 2018, str. 4).

V raziskovalnem delu magistrskega dela so predstavljene ključne ugotovitve raziskave, ki sem jih z metodo triangulacije smiselno utemeljila z ugotovitvami dosedanjih raziskav. Opredeljene so tudi omejitve raziskovalnega dela ter implikacije za nadaljnje raziskovanje na področju trajnostnega vodenja in oblikovanja vodstvenih praks v veterinarski panogi.

1 PREGLED LITERATURE

1.1 Opredelitev trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj nam je večinoma poznan po agendi Združenih narodov, ki opredeljuje 17 ciljev trajnostnega razvoja do leta 2030. Gre za skupni načrt za mir in blaginjo ljudi in ohranjanje planeta zdaj in v prihodnosti. Ključni namen je spodbujanje oblikovanja strategij in iniciativ za odpravljanje revščine, izboljšanje zdravja in izobraževanja, zmanjševanje neenakosti in spodbujanje gospodarske rasti ob hkratnem ozaveščanju javnosti o podnebnih spremembah in prizadevanjih za ohranitev naših oceanov in gozdov (United Nations, brez datuma) Trajnostni razvoj v pomenu, kot ga poznamo danes, izvira iz t. i. Brundtlandine komisije (angl. The Brundtland Commission) oz. Svetovne komisije za okolje in razvoj (angl. World Commission on Environment and Development – WCED), ki je bila ustanovljena v okviru Združenih narodov. Trajnostni razvoj je tako opredeljen kot razvoj, ki zagotavlja uresničevanje trenutnih potreb človeštva, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe (Cabezas & Diwekar, 2012). Trajnost je tako lastnost celotnega ekosistema, v katerem se podjetje nahaja, kamor sodijo podjetja, stranke, naravno okolje, regulatorji, lokalna skupnost, banke itd. (Ehrenfeld & Hoffman, 2013).

Svetovno gospodarstvo in družba se spopadajo s številnimi izzivi s področja trajnostnega razvoja, nanašajočimi se tako na družbeno kot tudi okoljsko odgovornost. Priča smo polemikam o naraščajoči neenakosti spolov, neenakosti v bogastvu in moči, brezposelnosti mladih itd., na drugi strani pa upadu naravnih virov, pitne vode, globalnemu segrevanju, degradaciji biodiverzitete in še bi lahko naštevali. Kljub naraščajočim problematikam se je v zadnjih 15. letih naredil premik na področju trajnostnega razvoja: intenziven tehnološki razvoj, dostopnost izobraževanja in informacij ter zmanjševanje revščine. Še vedno pa prihaja do velikih družbeno-ekonomskih razlik med razvitim in nerazvitim svetom (United Nations, 2015).

Na področju trajnostnega razvoja lahko opredelimo tri ključne trende, ki jih opažamo v gospodarstvu. Prvi trend se nanaša na upad virov (1), kar zajema tako okoljske vidike, ki se nanašajo na pomankanje pitne vode, izumiranje rastlinskih in živalskih vrst, upad kvalitete

živil kot družbeno-ekonomske razlike in neenakosti (Laszlo & Zhexembayeva, 2011, str. 8). Drugi trend se nanaša na radikalno transparentnost (2), kar polemiko zagotavljanja trajnosti in varovanja družbenega in naravnega okolja postavlja v osrčje človeške družbe. Če je pred leti veljalo, da so bili podatki o globalnem segrevanju, CO₂ emisijah itd. dostopni zgolj raziskovalcem in izbranim družbenim elitam, so z razmahom družbenih omrežij in dostopnostjo informacij ti podatki dostopni širšim družbenim skupinam (Laszlo & Zhexembayeva, 2011, str. 10–14). To implicira na tretji trend, tj. vse višja pričakovanja porabnikov (3). Kot ugotavljata Mostaghel in Cihirumalla (2021, str. 43), so uporabniki vse pogostejše pozorni na različne dele nabavne verige, kamor sodi naročanje materialov, proizvodni pogoji in morebitne kršitve človekovih pravic. Kljub temu da je ozaveščenost o trajnostnem razvoju visoka, so le redki potrošniki pripravljeni plačati višjo ceno za bolj trajnostno naravnane produkte (Laszlo & Zhexembayeva, 2011, str. 16). Potrošniki so tako za trajnostne učinke pripravljeni plačati več, šele ko zaupajo trženjski znamki in je trajnost vpeta v različne vidike produkcijske verige, skladno z zakonitostmi krožnega gospodarstva (Mostaghel & Chirumalla, 2021, str. 36). Laszlo in Zhexembayeva (2011) opredeljujeta tri ključne pojme, ki poganjajo gospodarstvo in skozi katera podjetja tekmujejo za ustvarjanje trajne vrednosti. Govorimo o teoriji, ki zajema stranke, kapital in konkurenco (angl. customers, capital, competition –3C). Avtorja dodajata tudi četrti dejavnik, in sicer varnost verige vrednosti. To v praksi pomeni, da ima lahko podjetje najboljši izdelek za pravo stranko po pravi ceni, vendar lahko krč dobave naravnih ali drugih virov izniči njegovo strateško vrednost. Trajnostno poslovanje je tako usmerjeno v zagotavljanje dolgoročne profitabilnosti skozi upravljanje družbenih, okoljskih učinkov in povečevanje vključenosti različnih deležnikov (Brockett & Rezaee, 2012, str. 14). Trajnostni razvoj predstavlja doprinos organizacij k ekonomski rasti, zaščiti naravnega okolja in družbenemu razvoju (Epstein, Rejc, Elkington & Leonard, 2017, str. 24). V gospodarstvu ga poganjajo zunanje in notranje silnice. Med notranje dejavnike štejemo zavzemanje za trajnostni razvoj s strani zaposlenih, trajnostni razvoj kot eden izmed dejavnikov ocenjevanja uspešnosti organizacije, zmanjševanja stroškov in povečevanja prihodkov. Med zunanje dejavnike pa štejemo vladne regulacije, pričakovanja trga, potrošnikov, zagotavljanje konkurenčne prednosti in pritiske nevladnih organizacij (Epstein, Rejc, Elkington & Leonard, 2017, str. 24). Organizacije tako naletijo na številne regulacije, ki ob neupoštevanju vodijo do denarnih kazni, glob, pravnih stroškov, zmanjševanja produktivnosti, možnosti zaprtja obratov in negativnih učinkov na ugled organizacije. Na drugi strani pa na izboljšanje ugleda organizacije vplivajo certifikati in licence, podeljeni s strani vladnih in nevladnih organizacij ali drugih deležnikov. Na ta način organizacije dosežejo večjo zavezanost strank ter širšega družbenega okolja ter posledično vplivajo tudi na poslovno uspešnost. Trajnostne prakse lahko bistveno vplivajo na zmanjševanje stroškov in dvig dobička (Epstein, Rejc, Elkington & Leonard, 2017, str. 27). Pomen trajnostne naravnosti v gospodarstvu ustvarja strateško vrednost za organizacije in širše družbeno-ekonomsko okolje na vsaj štirih področjih (World Bank, 2012; ILO, 2018; UNDP, 2016; Mountford in drugi, 2018):

- **Ekonomija:** Trajnostni razvoj s povečanjem učinkovitosti rabe virov in zmanjšanjem količine odpadkov ustvari gospodarske koristi. To lahko vodi do nižjih stroškov za podjetja, izboljšane konkurenčnosti in večje dobičkonosnosti. Po poročilu Svetovne banke (angl. World Bank) lahko trajnostni razvoj dolgoročno poveča gospodarsko rast za do 7 %.
- **Trg delovne sile:** Trajnostni razvoj vpliva na nastajanje novih delovnih mest na področjih, kot so obnovljivi viri energije, trajnostno kmetijstvo in ekološki turizem. Mednarodna organizacija dela ocenjuje, da bi lahko zeleno gospodarstvo do leta 2030 na svetu ustvarilo do 24 milijonov novih delovnih.
- **Zmanjševanje revščine:** Trajnostni razvoj lahko prispeva k zmanjšanju revščine s spodbujanjem gospodarske rasti, izboljšanjem dostopa do osnovnih življenjskih storitev in večjo socialno pravičnostjo. Študija Združenih narodov za razvoj je pokazala, da lahko trajnostni razvoj v nekaterih državah pripomore k zmanjšanju revščine do 46 %.
- **Okolje:** Trajnostni razvoj lahko prispeva k zmanjšanju negativnih vplivov na okolje, kot so emisije toplogrednih plinov, krčenje gozdov in onesnaževanje vode. To lahko pomaga preprečiti drage okoljske nesreče in zmanjšati stroške, povezane s čiščenjem in sanacijo okolja. V skladu s poročilom Globalne komisije za gospodarstvo in podnebje bi lahko z izvajanjem politik trajnostnega razvoja svetovno gospodarstvo do leta 2030 prihranilo do 26 bilijonov dolarjev.

Zaradi učinka organizacij na okolje, družbo in ekonomijo jih zavezuje družbena in moralna dolžnost k odgovornemu ravnanju in razpolaganju z viri (Epstein, Rejc, Elkington & Leonard, 2017, str. 27).

1.2 Trojna spodnja meja

Trojna spodnja meja predstavlja razmerje med finančno, socialno in okoljsko odgovornostjo podjetij. Teorija izhaja iz predpostavke, da podjetja primarno svojo dejavnost usmerjajo v pridobivanje dobička. Teorija trojne spodnje meje pa poleg dobička v ospredje postavlja tudi družbeno in okoljsko odgovornost podjetij. Teorijo sestavljajo trije ključni gradniki ljudje, planet in dobiček (angl. people, profit, planet –3P's).

Dobiček ne predstavlja zgolj vsote denarja, ki ga organizacija zasluži, ampak mora podjetje pridobiti zaslužek v skladu z etičnimi standardi. Dobiček tako zajema strategijo podjetja, načine pridobivanja poslovnih partnerjev, dobaviteljev in finančni načrt poslovanja (Kenton, 2022). V praksi odgovorno ravnanje v kategoriji dobička predstavlja nižanje stroškov produkcijske verige, recikliranje, zniževanje stroškov porabe energije, optimizacija dobavnih poti itd. (Qi & Yang, 2023, str. 4).

Ljudje predstavljajo družbeno odgovornost podjetja. Ta gradnik združuje vse posameznike, ki so povezani ali sodelujejo z organizacijo (zaposleni, stranke, investitorji, širša javnost itd.). Teorija trojne spodnje meje tako organizacijam narekuje ustvarjanje dodane vrednosti

za različne deležnike (Kenton, 2022). Predstavlja torej osredotočenost na razvoj človeškega kapitala, načrtovanje zaposlovanja in ustvarjanje družbenega blagostanja. Gospodarska rast omogoča boljše možnosti zaposlovanja, višje plače, dvig ravni izobraževanja, zdravstva in ostalih javnih služb (Kopnina & Blewitt, 2018).

Planet se nanaša na spremljanje in poročanje okoljskega vpliva organizacije, kar spodbuja organizacije, da pri svojem odločanju poleg cene upoštevajo tudi okoljski odtis (Kenton, 2022). Z vidika zaščite okolja se podjetja najpogosteje poslužujejo razvoja in uporabe modernih tehnologij, ki so tudi ekološko učinkovitejše, zmanjševanja CO₂ emisij, odpadkov, uporabi okolju prijaznejših materialov itd. (Qi & Yang, 2023, str. 4).

Zagotavljanje trojne spodnje meje podjetja dokazujejo z različnimi oblikami poročanj in certifikacij. Izmed tovrstnih certifikatov so zagotovo najbolj poznani standardi mednarodne organizacije za standardizacijo (angl. International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO), predvsem ISO 26000 – Družbena odgovornost in ISO 14001 – Sistem za ravnanje z okoljem. Na svetovnem nivoju je za zasledovanje trajnostnih ciljev in poročanje trojne spodnje meje zagotovo najbolj poznana taksonomija Globalne iniciative za poročanje (angl. Global Reporting Initiative – GRI), ki vključuje tako kvantitativne kot tudi kvalitativne metrike. V evropskem prostoru je aktualna direktiva o okoljskih, družbenih in upravljavski vidikih (angl. environmental, social, and governance, v nadaljevanju ESG) o trajnostnem poročanju, ki bo do leta 2026 obvezna tudi za vsa mala in srednja podjetja (Evropski svet, Svet Evropske unije, 2022). ESG standardi zajemajo (Čanji, 2022):

- okoljsko problematiko (blažitev podnebnih sprememb, ohranjanje vodnih in morskih virov, zakonitosti krožnega gospodarstva, onesnaževanje, ohranjanje biotske raznovrstnosti in ekosistemov),
- družbene dejavnike (načela enakih možnosti in raznolikosti, zaposlovanje, skrb za zaposlene in zdravo delovno okolje, spoštovanje človekovih pravic),
- upravljavski dejavniki (vloga upravnih organov, etika poslovanja, korporativna kultura, politično udejstvovanje, odnosi z deležniki, sistem notranjega nadzora).

Poročanje podjetij o doseganju ciljev trajnostnega razvoja spodbuja doseganje višjih standardov poslovanja. Vendar pa je trajnostno poslovanje podjetij prevečkrat usmerjeno zgolj v zmanjševanje učinkov na okolje, ki jih njihovo poslovanje povzroča (Ehrenfeld & Hoffman, 2013). Trajnostni razvoj v pravem pomenu besede tako presega poročanje podjetij, na kakšen način skrbijo za zmanjševanje učinkov njihovega okoljskega odtisa. Resnično trajnostne organizacije s svojim delovanjem ohranjajo naravno okolje, doprinašajo v lokalne skupnosti in ustvarjajo dobiček (Savitz & Weber, 2014). Ehrenfeld in Hoffman (2013) med drugim opozarjata tudi, da ekonomske strategije trajnostnega razvoja večinoma težijo k ciljem rasti in učinkovitosti, vendar ko govorimo o ohranjanju naravnega okolja, rast ne more biti končni cilj, saj na Zemlji enostavno nimamo na razpolago virov, ki bi dolgoročno omogočali intenziteto gospodarske rasti, kakršno poznamo danes.

1.3 Teorija korporativne družbene odgovornosti

Korporativna družbena odgovornost je samoregulativni model poslovanja, ki podjetjem omogoča odgovorno ravnanje do sebe, svojih deležnikov in širše javnosti. V znanstveni in strokovni literaturi pogosto zasledimo tudi izraz korporativno državljanstvo (angl. corporate citizenship), preko katerega podjetja spremljajo svoj vpliv na različne vidike družbenega, gospodarskega, socioekonomskega in okoljskega življenja (Jason, 2023). Brockett in Rezaee (2012, str. 148) korporativno družbeno odgovornost (angl. corporate social responsibility, v nadaljevanju KOD) definirata kot proces uskladitve vrednot, interesov in odločitev z vsemi deležniki. KOD se nanaša na vprašanja, povezana s socialno neenakostjo, revščino in splošnim družbenim blagostanjem ljudi. Ponazarja etično poslovanje organizacij, ki pozitivno doprinaša k ekonomiji, kvaliteti življenja zaposlenih in lokalnih skupnosti. Podjetja, ki se zavzemajo za družbeno odgovornost, skrbijo za zagotavljanje enakih možnosti in družbenega napredka v vseh državah, v katerih poslujejo (Kopnina & Blewitt, 2018, str. 26). Pomen osredotočenosti na cilje trajnostnega razvoja v tretjih državah sveta poudarja tudi agenda Združenih narodov za trajnostni razvoj do leta 2030 (United Nations, 2015). KOD organizacije spodbuja k ustvarjanju dodane vrednosti za skupnost in zmanjševanju konfliktov, ki lahko narastejo ob neetičnem delovanju organizacije v nekem okolju. Organizacije tako ustvarjajo dodano vrednost skozi programe družbene odgovornosti, da dokažejo, da so zavezane k pozitivnemu poslovnemu izidu in hkrati ščitijo interese zaposlenih, okolja in širše skupnosti (Brockett & Rezaee, 2012, str. 162).

Ključne dimenzije korporativne družbene odgovornosti tako zajemajo (Brockett & Rezaee, 2012, str. 163):

- Zagotavljanje standardov dela, ki se nanašajo na spoštovanje človekovih pravic, enakih možnosti in pravične obravnave v kontekstu zaposlovanja. Ponazarja akcije, usmerjene v preprečevanje prisilnega dela, odpravljanje otroškega dela in spoštovanje raznolikosti.
- Delovni pogoji zajemajo upoštevanje in spoštovanje predpisanega delovnega časa, spoštovanje družinskega življenja zaposlenih, skrb za razmerje med delom in prostim časom, skrb za varnost in zdravje na delovnem mestu, preprečevanje nasilja in zaščito materinstva.
- Vključenost skupnosti: gre za odgovornost do skupnosti, v kateri organizacija deluje. Vključuje tudi programe za zagotavljanje in ustvarjanje boljših življenjskih pogojev, izboljševanje zdravstvenih, izobraževalnih in ostalih pogojev v skupnosti.
- Človekoljubni programi: investiranje organizacij v neprofitne organizacije za podporo lokalnim skupnostim.

Skladno s teorijo trojne spodnje meje v KOD spada tudi t. i. okoljska odgovornost, ki se nanaša na ukrepe za zmanjševanje okoljskega odtisa podjetij in akcije, usmerjene k ohranjanju naravnega okolja (Kopnina & Blewitt, 2018, str. 15). Zelena rast in okoljska odgovornost zajemata štiri ključne kategorije: (1) obnovljive vire, ki jih je mogoče pridobiti

(ribolov, naravni gozdovi, tla in voda); (2) gojene obnovljive vire (poljščine, živinoreja, akvakultura in gozdni nasadi); (3) neobnovljive vire (nafta, plin, premog in rudnine) in (4) ekosisteme, ki zagotavljajo regulativne storitve (upravljanje vodnih območij, storitve uravnavanja podnebja in turizem v naravi). Prve tri kategorije zagotavljajo "oskrbovalne" storitve (tiste, ki neposredno proizvajajo blago in storitve, kot sta hrana in voda), četrta kategorija pa zajema "neoskrbovalne" storitve (tiste, ki zagotavljajo regulacijske storitve, podporne storitve in kulturne storitve) (World Bank, 2012, str. 162). V kontekstu okoljske odgovornosti se pogosto srečamo tudi s pojmom ekološka učinkovitost, ki predstavlja produkcijski proces, ki ustvarja večjo dodano vrednosti ob nižji porabi materialov in manjšim učinkom na okolje (Kopnina, 2017). Ekološka učinkovitost in tehnološke inovacije omogočajo manjši vpliv na okolje večjemu številu ljudi (Kopnina & Blewitt, 2018, str. 16). Globalna komisija za ekonomijo in podnebje (angl. The Global Commission on the Economy and Climate) si prizadeva za ustvarjanje človekoljubnega modela odporne rasti, ki bo spodbujal strukturno transformacijo v gospodarstvu na področju (Mountford in drugi, 2018):

- prehoda na vitke vire energije,
- boljšega urbanističnega razvoja in strateških naložb v infrastrukturo,
- trajnostne rabe zemljišč, trajnostne oblike kmetijstva ter varstva gozdov,
- pametnega gospodarjenja z vodo in
- uveljavljanja trendov krožnega gospodarstva.

Sledijo jim tudi cilji Zelenega dogovora Evropske unije (Evropski svet, Svet Evropske unije, 2023):

- ničelne neto emisije toplogrednih plinov do leta 2050,
- gospodarska rast ob predpostavki ohranjanja naravnih virov,
- ohranjanje in ustvarjanje enakopravnih življenjskih pogojev za vse.

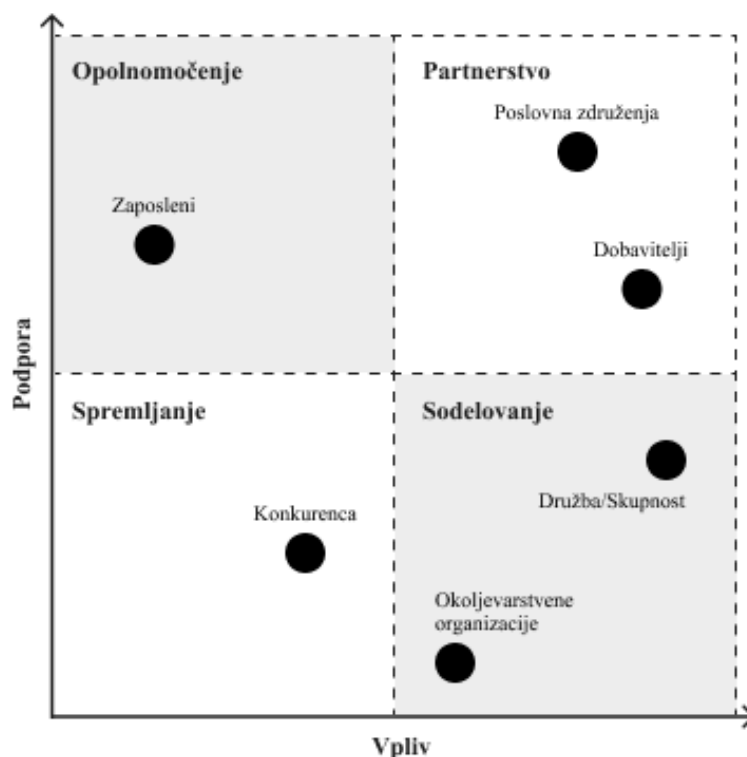
Tovrstne akcije pa se, zlasti v korporativnih organizacijah, ne začnejo pri posameznem zaposlenem, ampak morajo iniciative vzkliti od zgoraj navzdol, zato je ključnega pomena vključenost in zavzetost vodstva (Brockett & Rezaee, 2012, str. 161). Rashid, Khalid in Rahman (2015) poudarjajo pomen holističnega pristopa in v osrčje korporativne družbene odgovornosti postavljajo sodelovanje z različnimi deležniki. Teorija korporativne družbene odgovornosti deležnike postavlja v osrčje strategije trajnostnega poslovanja in povezuje aktivnosti korporativne družbene odgovornosti s cilij ustvarjanja dodane vrednosti za deležnike, skladno s trajnostnim razvojem in zastopanjem interesov različnih družbenih skupin (Brockett & Rezaee, 2012, str. 154).

1.4 Teorija vključenosti deležnikov

Organizacije so s svojim delovanjem vedno vpete v širši ekosistem in posledično odvisne od svojega sodelovanja z različnimi deležniki. Trajnostni razvoj tako zahteva razumevanje soodvisnosti in odnosov med deležniki in organizacijami (Savitz & Weber, 2014, str. 191). Deležniki predstavljajo posameznike ali skupino posameznikov, ki s svojim delovanjem vplivajo na obstoj organizacije in/ali organizacija s svojim delovanjem vpliva na njihov obstoj (Hörisch, Freeman & Schaltegger, 2014). Zajemajo različne interesne skupine, ki so povezane z organizacijo in njenim delovanjem, kamor vključujemo delničarje, investitorje, stranke, lokalne skupnosti, vladne, nevladne organizacije itd. Organizacije tako s sistematičnim vzdrževanjem zavzetosti deležnikov zagotavljajo uresničevanje trajnostnih ciljev, skladno z doseganjem poslovne uspešnosti in razporejanjem resursov med različnimi deležniki (Savitz & Weber, 2014, str.191). Za vzpostavitev vključenosti različnih deležnikov morajo organizacije razumeti potrebe, želje in pričakovanja različnih deležnikov; le na ta način lahko izboljšajo svoje komunikacijske strategije in zagotovijo ustrezne aktivnosti in učinke. Poglobljen odnos z deležniki omogoča izboljšanje strateškega in operativnega poslovanja, dvig zaupanja, transparentnosti in prenos ter deljenje znanja med deležniki in organizacijo (Kaur & Lodhia, 2019). Po drugi strani imajo deležniki (stranke, zaposleni, investitorji itd.) tudi zelo velik vpliv na samo poslovanje organizacije, zato je še toliko bolj pomembno upoštevanje njihove moči in strateške vrednosti v različnih vidikih vodenja organizacije (Savitz & Weber, 2014, str. 192).

Za vzpostavitev strategije vključevanja deležnikov je potrebno poglobljeno razumevanje različnih interesnih skupin – t. i. mapiranje deležnikov, s katerim ovrednotimo njihov vpliv na poslovanje podjetja in različne vidike trajnostnega poslovanja (okoljski vplivi, korporativno državljanstvo, človekove pravice, zakonodaja idr.), na podlagi katerega organizacije lahko prioritizirajo svoje aktivnosti skladno s skupnimi cilji ključnih deležnikov. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da so nekateri deležniki za organizacije pomembnejši od drugih, bodisi z vidika poslovne uspešnosti bodisi skupnih vrednot. Kot je razvidno na sliki 1 Savitz & Weber (2014, str. 206) aktivnosti vključevanja deležnikov delita v štiri kategorije glede na stopnjo vpliva in podpore : spremljanje (nizek vpliv in podpora), sodelovanje (visok vpliv, nizka podpora), opolnomočenje (nizek vpliv, visoka podpora), partnerstvo (visok vpliv, visoka podpora).

Slika 1: Delitev deležnikov



Prirejeno po Savitz & Weber (2014, str. 206).

Za uspešno vodenje podjetja je izjemnega pomena identifikacija vpliva deležnikov na poslovanje. Smernice trajnostnega razvoja silijo podjetja k ustvarjanju dodane vrednosti za socialno in naravno okolje. Vključenost deležnikov v koncept trajnostnega razvoja od podjetij zahteva zavzemanje dolgoročne perspektive pred kratkoročnimi finančnimi rezultati (Hörisch, Freeman & Schaltegger, 2014).

1.5 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje označuje proces, v katerem vodja s pomočjo karizme, intelektualne stimulacije motivira sledilce, da si prizadevajo k doseganju ciljev skupine in osebnih ciljev. Pri transformacijskem vodstvenem pristopu je v ospredje postavljen vpliv, ki ga ima vodja na svoje sledilce, ki ga doseže z jasno vizijo, namenom in pozitivnim zgledom (Bakker, Hetland, Kjelleevold Olsen & Espevik, 2022). Transformacijski vodje zato veliko pozornosti posvečajo svojim sledilcem, zadovoljevanju njihovih psiholoških potreb, njihovem osebnemu razvoju in profesionalni rasti (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Transformacijsko vodenje sestavlja pet dimenzij (Rafferty & Griffin, 2004):

- Vizija: Ena izmed nalog karizmatičnega vodje je tudi artikulacija skupne ideologije, ki povečuje jasnost ciljev, osredotočenost na naloge in skladnost vrednot. Vizija v organizaciji združuje skupne vrednote.

- Navdihujoča komunikacija: Vodja predstavlja zgled visokih standardov delovanja, odločnosti in samozvesti in preko teh lastnosti vpliva na sledilce. Preko komunikacije in izražanja pozitivnih, spodbudnih sporočil o organizaciji vpliva na čustva svojih sledilcev ter krepi njihovo motivacijo in zaupanje.
- Podporno vodenje: Nanaša se na individualno obravnavo sledilcev s strani vodje, ki vključuje pristno skrb vodje za zadovoljevanje sledilčevih potreb in želja.
- Intelktualna stimulacija: Vključuje vedenja, ki povečajo zanimanje in vključenost zaposlenih v reševanje problemov ter pozitivne spodbude za proaktivno iskanje rešitev.
- Prepoznavanje: Zajema vedenja, ki so povezana s pogojnimi nagrajevanjem sledilcev (pohvala za dobro opravljeno delo, priporočila za napredovanje, pohvala za vložen trud in izjemne dosežke). Gre za oblike nagrajevanja, ki so sestavni del sistema, namenjenega povečanju zavzetosti zaposlenih in ne mehanizmov nadzora.

Transformacijski vodje delujejo zelo motivacijsko, vodja s svojimi vedenji pri sledilcih vzpodbuja njihovo delovno zavzetost. S prevzemanjem pobude in odgovornosti ter izkoriščanjem edinstvenih sposobnosti in talentov zaposlenih se zaposleni nenehno izpopolnjujejo ter so posledično tudi učinkovitejši (Bakker, Hetland, Kjellebold Olsen & Espevik, 2022).

1.6 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje izhaja iz opredelitve posameznika v vodstveni poziciji kot avtentičnega, pristnega. Avtentični vodje se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter tudi kako jih zaznavajo drugi. Zavedajo se svojih vrednot in moralnih perspektiv, znanja, sposobnosti ter tudi širšega organizacijskega okolja, v katerem delujejo. Najpogostejše jih odlikujejo lastnosti: samozavest, upanje, optimizem, vzdržljivost in visok moralni značaj (Avolio & Gardner, 2005). Koncept avtentičnega vodenja v ospredje sicer res postavlja vodjo, vendar ne zanemara učinka, ki ga ta vodstveni pristop ima na sledilce in dejavnike širšega organizacijskega okolja. Avtentični vodje prepoznavajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani prepoznati nadarjene posameznike in jim pomagati nadgraditi njihove talente v osebno prednost (Dimovski, Grah, Penger & Peterlin, 2010). Vodje tako s svojim delovanjem in postavljanjem zgleda tudi sledilec omogočajo, da so avtentični in se skozi delovanje v organizaciji samoaktualizirajo in razvijajo. Tako vodja kot tudi sledilci so vedno vpeti v širše organizacijsko okolje. Integrirani so v sistem in procese, vzporedno to okolje oblikujejo in so tudi sami zaznamovani z okoljem, v katerega so postavljeni. Okolje, ki omogoča odprt dostop do informacij, virov, podpore in enakih možnosti, spodbuja vodje in zaposlene h kontinuiranemu razvoju in rasti (Avolio & Gardner, 2005).

Kot glavne značilnosti oz. elemente avtentičnega vodenja opredeljujemo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107–110):

- Samoregulacija vedenja – avtentični vodje so pristni in se vedejo skladno s svojimi osebnostmi, vzdržujejo transparentne medosebne odnose s sodelavci.
- Pozitiven psihološki kapital – so samozavestni, optimistični in fleksibilni, ustvarjajo vzdušje, ki omogoča pozitivne medosebne odnose in pozitivno organizacijsko vedenje.
- Predstavljajo vzor za sodelavce na ravni procesov in osebnosti, sledilci se z avtentičnimi vodjami poistovetijo ter identificirajo.
- Osebni razvoj – sledilci tako ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih avtentični vodja pooseblja, spreminjajo dojemanje samega sebe glede na njihov dejanski status in potencial za nadaljnjo rast.

Avtentično vodenje ima pozitiven učinek na sledilce, kar omogoča višjo delovno učinkovitost (Wong & Laschinger, 2013). Kadar vodja deluje avtentično in s svojim delovanjem sledi vrednotam korporativnega državljanstva, to predstavlja pozitiven zgled za sledilce. Ti pogosteje izbirajo avtonomna vedenja, ki presegajo predpisane formalne vloge in so neposredno priznani s formalnimi sistemi nagrajevanja (Avolio & Gardner, 2005). Osnova za spodbujanje aktivnega korporativnega državljanstva med zaposlenimi so trajnostne vrednote, ki so sestavni del vizije in sistema vrednot organizacije (Epstein, Rejc, Elkington & Leonard, 2017). Avtentično vodenje pri zaposlenih spodbuja čustveno pripadnost in je za njih bolj verjetno, da se bodo aktivno udeleževali v aktivnostih korporativnega državljanstva (Ribeiro, Duarte, Filipe & David, 2022). Ugotovitve študije Ribeiro, Duarte, Filipe in David (2022) vključujejo, da avtentični in etični vodje povečujejo kolektivne in individualne vrednosti, tako da posvečajo resno pozornost delovni skupini, organizaciji kot celoti, osredotočeni pa so tudi na zagotavljanje vrednosti v smeri skrbi na družbeni ravni, kot sta blaginja družbe in trajnost.

1.7 Etično vodenje

Etično vodenje je definirano kot izkazovanje normativno ustreznega ravnanja z dejanji posameznika in v medosebnih odnosih. Vključuje tudi spodbujanje etičnega ravnanja pri sledilcih preko dvosmerne komunikacije, spodbujanja etičnega ravnanja in sprejemanja odločitev (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Den Hartog (2015) ob tem opozarja, da je normativno ustrezno vedenje v različnih družbeno-kulturnih kontekstih lahko različno dojetno in zato pod vplivom osebnega moralnega razsojanja vodje in sledilcev. Etično vodenje definira način, preko katerega posameznik v vodstveni vlogi promovira etično vedenje na delovnem mestu. Etičnega vodjo tako določata dimenziji moralnega človeka in moralnega vodje. Etično vodjo vodijo moralna prepričanja in vrednote, ki usmerjajo njihovo vedenje in presojanje k doseganju skupnega dobrega za sledilce, organizacijo in širšo družbo (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). Pomemben je tudi pogled na etično vodenje skozi prizmo širšega organizacijskega konteksta in na različnih nivojih vodstvene strukture: katere so vrednote, ki si jih delijo posamezniki znotraj organizacije, kako tem vrednotam sledijo vizija in cilji organizacije. Den Hartog (2015, str. 421) tako opozarja na pomen jasnih

pričakovanj vodje do sledilcev in opozarja, da je za spodbujanje etičnega ravnanja zaposlenih ključnega pomena tudi to, da je etično vedenje v organizaciji ustrezno prepoznano in nagrajeno.

Iz teorije socialnega učenja vodja v organizaciji predstavlja vzor vedenja, ki sledilce spodbuja k razvoju miselnosti in vedenj, usmerjenih k družbeno odgovornemu vedenju. Etični vodje tako s svojim vedenjem in postavljanjem zgleda vplivajo na sledilce na način, ki spodbuja družbeno odgovorno ravnanje. Na organizacijskem nivoju se to kaže v lažjem oblikovanju in udejstvovanju etične vizije in trajnostnih aktivnosti. Pri zaposlenih to vzpodbuja pro-okoljske dejavnosti, kot so zmanjševanje porabe energije, uporaba zelenih virov in spodbujanje drugih k sodelovanju pri okolju prijaznih akcijah (Dey, Bhattacharjee, Mahmood, Uddin & Biswas, 2022).

Brockett in Rezaee (2012, str. 170–191) opozarjata na različne vidike etike pri vzpostavljanju trajnostnega poslovanja v organizaciji. Poslovna etika tako vsebuje štiri ključne komponente (Brockett & Rezaee, 2012, str. 170–191):

- upoštevanje veljavnih zakonov, pravil, predpisov in standardov,
- preprečevanje kršitev kazenskega prava, ki velja za poslovne dejavnosti,
- izogibanje dejanjem, ki lahko povzročijo civilne tožbe in
- preprečevanje dejanj, ki lahko škodujejo podobi in ugledu podjetja.

Na drugi strani imamo tudi pričakovanje in želje različnih deležnikov, predvsem potrošnikov in zaposlenih, ki od organizacij pričakujejo odgovorno ravnanje, ne zgolj in samo v obsegu veljavne zakonodaje, ampak tudi korak dlje od predpisanih etičnih standardov k družbeno in okoljsko odgovornemu ravnanju prek različnih dejavnosti z vključevanjem različnih deležnikov na ravni celotnega ekosistema, v katerem organizacija deluje (Dey, Bhattacharjee, Mahmood, Uddin & Biswas, 2022).

1.8 Trajnostno vodenje

Naši sedanji vzorci rasti niso le nevzdržni, temveč tudi zelo neučinkoviti, zato ovirajo trajnostni razvoj in cilje družbene, okoljske in gospodarske trajnosti (World Bank, 2012, str. 18). Ko danes govorimo o trajnosti, ne govorimo več zgolj o okoljskem vidiku trajnostnega razvoja, ampak je trajnost vpeta v različne vidike gospodarstva in vsakdanjega življenja ljudi, kar od organizacij zahteva krmarjenje in združevanje različnih področij in interesov. Trajnost je tako lastnost celotnega ekosistema, v katerem se organizacija nahaja: sem sodijo druga podjetja, stranke, naravno okolje, regulatorji, lokalna skupnost, banke itd. (Ehrenfeld & Hoffman, 2013). Sodobne organizacije potrebujejo vodje, ki zagotavljajo zasledovanje kolektivne vizije, strategije in usmerjajo k skupnemu cilju družbe – trajnostni prihodnosti. Vodje morajo trajnostne pristope vključiti v organizacijske dejavnosti in procese ter poskrbeti, da bo trajnostni razvoj del poslovne strategije organizacije (Opoku, Ahmed &

Cruickshank, 2015). V nadaljevanju Opoku, Ahmed in Cruickshank (2015) opredeljujejo vodenje kot proces vplivanja na skupino posameznikov za doseg skupnega cilja. Koncept trajnostnega vodenja ni vezan zgolj na niz posameznikovih osebnostnih lastnosti, temveč vodenje obravnava kot kompleksen sistem procesov, pravil in interakcij med vodjo, sledilci, deležniki in širšim družbeno-ekonomskim okoljem (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 13). Vodje imajo tako ključno vlogo pri zasledovanju dolgoročne poslovne uspešnosti celotne organizacije, skladno s strategijo trajnostnega razvoja. Mnoge organizacije so tako trajnostno naravnost že vpeljale kot del strateške vrednosti in s sistemskimi ukrepi spodbujajo trajnostno vedenje svojih zaposlenih, saj na ta način ustvarjajo svojo dodano vrednost in konkurenčno prednost na trgu (Avery & Bergsteiner, 2011b; Laszlo & Zhexembayeva, 2011; Suriyankietkaew & Avery, 2016).

Trajnostno vodenje je vodstveni pristop, ki poudarja pomen usklajevanja okoljske, družbene in gospodarske trajnosti pri vodenju organizacije k dolgoročnemu uspehu (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 32–33). Vključuje povezovanje treh ključnih elementov trajnostnega vodenja, in sicer spodbujanje sodelovanja deležnikov, graditev skupnosti in vrednotenje dolgoročnega gledanja in obravnave ter vključevanje teh praks v kulturo organizacije, procese odločanja in delovanje. Cilj trajnostnega vodenja je ustvariti pozitiven vpliv na deležnike organizacije, vključno z zaposlenimi, strankami, dobavitelji, vlagatelji in širšo skupnostjo s prednostnim izvajanjem trajnostnih praks, ki koristijo planetu, ljudem in dobičku (Avery & Bergsteiner, 2011b). Trajnostno vodenje je holistični model, ki združuje različne aspekte managementa talentov, okoljskega managementa, dolgoročne perspektive gospodarske rasti prek uravnoveženja treh ključnih elementov trajnostnega razvoja – planeta, dobička in ljudi (Varra & Timolo, 2018).

Trajnostni vodja tako pri svojem delu povezuje različne skupine deležnikov in povezane dejavnike, ki jih razume kot sistem interakcij med ljudmi, procesi, cilji, ki medsebojno vplivajo drug na drugega. Delujejo transformacijsko, so pobudniki pozitivnih sprememb in pri svojih sledilcih spodbujajo trajnostno naravnost. Vodijo z zgledom, konsistenco in so etični pri odločevanju (Nyangena, Akujah & Okanga, 2019). Pri vpeljevanju sprememb, kakršna je tudi trajnostna transformacija, ki zahteva vrednotno preokvirjanje, sta pri vodenju še posebno pomembni veščini samoregulacije in samozavedanja. Vodje organizacij se soočajo z vedno novimi izzivi in potrebujejo nove zamisli za njihovo reševanje: kako voditi organizacijo, kako komunicirati in oblikovati prihodnost organizacijskega delovanja, kako se pripraviti na hitre spremembe, globalno konkurenco, raznolikost delovne sile, spremembe na trgu in preoblikovanje organizacijske kulture. Ti zunanji in notranji pritiski vodje silijo k iskanju novih metod, ki bi pomagale tako pri ohranjanju kakovosti izdelkov/storitev kot pri krepitvi morale zaposlenih in zagotavljanju stabilnosti v organizaciji (Šimanskienė & Zuperkiene, 2014).

Za uspešno implementacijo praks trajnostnega razvoja je ključen razvoj vizije, strategije in pripadajočih organizacijskih politik. Uspešnost realizacije trajnostnih politik v organizacijah

je tako odvisna predvsem od realizacije trajnostnih iniciativ in integracije trajnostnih ciljev v vizijo, procese in ključne funkcije delovanja organizacije. Kadar je trajnostni razvoj del vizije podjetja in je tudi transparentno komuniciran na nižje nivoje organizacijske strukture, to zaposlenim omogoča, da se poistovetijo s trajnostnimi cilji, kar poveča njihovo pripadnost. Organizacijska pripadnost vpliva na višjo delovno uspešnost zaposlenih in poveča verjetnost podpornih vedenj korporativne družbene odgovornosti (prakse zelenega upravljanja, družbena odgovornost organizacij, okoljska trajnost itd.) (Jackson, Ones, Dilchert & Kraiger, 2012, str. 155–187). Trajnostno poslanstvo naj bo tako vpeto v vsakodnevne delovne procese v organizaciji, kar v praksi pomeni vključenost trajnostnih nalog v vloge in odgovornosti zaposlenih in povezovanje med abstraktno vizijo, strategijo ter vsakodnevnimi delovnimi nalogami zaposlenih (Jackson, Ones, Dilchert & Kraiger 2012, str. 253). Vodenje z delitvijo moči, motivacijsko in razvojno podporo zaposlenim omogoča opolnomočenje, spodbujanje njihovega doživljanja samostojnosti, motivacije in sposobnosti za avtonomno opravljanje svojega dela (Amundsen & Martinsen, 2014).

Za udejanjanje trajnostnih praks je ključnega pomena tudi razvoj zaposlenih in izobraževanje na področju trajnosti, njihovo udejstvovanje v delovnih skupinah, izobraževanja, usposabljanja in vključevanje zaposlenih v oblikovanje in izvajanje trajnostne strategije. Razvoj zaposlenih mora biti usmerjen predvsem v pridobivanje spretnosti in znanj, ki jih bodo lahko zaposleni uporabili v prihodnosti, pri čemer je treba zaposlene obravnavati kot pobudnike sprememb in ključne v procesu udejanjanja trajnostnih praks (Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu, 2020). Organizacijsko učenje se ne nanaša zgolj na izobraževanje in razvoj posameznikov znotraj organizacije, ampak vključuje tudi nadzor nad pretočnostjo virov znotraj širšega organizacijskega konteksta. To od organizacije zahteva zavezanost okoljevarstvu, ustvarjanje smernic etičnega poslovanja, zavestno usmerjanje k trajnosti in sistemsko razmišljanje (Mobley, Li & Wang, 2011, str. 141).

1.8.1 Ključni koncepti in prakse trajnostnega vodenja

Trajnostno vodenje usmerja organizacije k trajnostnemu poslovanju, kar se nanaša na zagotavljanje dolgoročnega finančnega uspeha in obenem ohranjanje naravnega in družbenega okolja za bodoče generacije. Po teoriji trajnostnega vodenja avtorjev Avery in Bergsteiner (2011b) v grobem ločujemo dva sistema vodenja v (ne)trajnostnih organizacijah, ki ju lahko predstavimo v obliki metafor čebel in kobilic. Filozofija čebel zajema 23 praks trajnostnega vodenja, ki so podrobneje opisane v naslednjem poglavju magistrskega dela. Praksa trajnostnega vodenja stremi tudi k izboljšanju poslovnih rezultatov, kot so ugled blagovne znamke, zadovoljstvo strank, finančna uspešnost, donosnost naložb in ustvarjanje dolgoročne dodane vrednosti za deležnike. Filozofija čebel v ospredje postavlja etično delovanje organizacij skladno s prizadevanji za razvoj ljudi/zaposlenih, zaščito naravnega okolja, z upoštevanjem lokalnih skupnosti, v katerih organizacija deluje (Avery & Bergsteiner, 2011b, str. 33). Na drugi strani je filozofija kobilic, ki jo v sodobni literaturi

pogostejše srečamo pod izrazom po scenariju kratkoročno naravnane poslovanja (angl. as business as usual) in jo vodi strategija dobička za vsako ceno (angl. profit-at-any-cost). Filozofija kobilic v ospredje postavlja kratkoročen uspeh in ustvarjanje vrednosti za delničarje (Avery & Bergsteiner, 2011b, str. 33). Ključne razlike med pristopom filozofije čebel in filozofije kobilic so opisane v tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med elementi vodenja filozofije čebel in filozofije kobilic

Elementi vodenja	Filozofija čebel in dolgoročna perspektiva	Filozofija kobilic in kratkoročna vrednost za delničarje
Temeljne prakse		
Razvoj ljudi	Sistematičen razvoj vseh zaposlenih.	Selektiven razvoj zaposlenih.
Odnosi na delovnem mestu	Deluje sodelovalno.	Deluje antagonistično.
Zadrževanje sodelavcev	Spodbuja zadrževanje in ceni lojalnost zaposlenih.	Sprejema visoko fluktuacijo.
Sistem nasledstva	Spodbuja interno napredovanje.	Spodbuja eksterno zaposlovanje vodij/managerjev.
Obravnavanje zaposlenih	Skrbi za dobro počutje zaposlenih.	Ljudi obravnava kot zamenljive objekte, ki predstavljajo strošek.
Vrhni management	Generalni direktor je enakopraven član ekipe.	Generalni direktor sprejema odločitve.
Etično vedenje, upravljanje, odgovornost	Etično vedenje je temeljna vrednota organizacije.	Ambivalentnost, pogajanje in upravljanje tveganj.
Dolgoročna in kratkoročna perspektiva	Pri odločitvah prevlada dolgoročna perspektiva.	Pri odločitvah prevlada kratkoročna perspektiva in dobiček.
Organizacijske spremembe	Načrtovan in premišljen proces upravljanja sprememb.	Nenadne spremembe, ki zahtevajo hitro prilagajanje.
Orientacija finančnega trga	Neodvisnost od drugih in finančnih trgov.	Podrejenost delničarjem, suženjsko sledenje.
Odgovornost za okolje	Varovanje okolja.	Pripravljen na izkoriščanje okolja.
Korporativna družbena odgovornost	Ceni ljudi in skupnost, v kateri deluje (vračanje v skupnost).	Izkorišča ljudi in skupnost.
Deležniki	Vsi deležniki so enako pomembni.	Daje prednost delničarjem.
Vloga vizije za poslovanje	Skupen pogled v prihodnost predstavlja strateško orodje.	Ni nujno, da prihodnost poganja podjetje.
Prakse na višji ravni		
Odločanje	Demokratsko in decentralizirano.	Vodja/manager je odločevalec.
Samovodenje	Samovodena organizacija.	Vodja/manager je tisti, ki prevzema pobudo in vodi organizacijo.
Timska naravnost	Opolnomočenje ekipe.	Ekipa ima omejene pristojnosti, osredotočenost na managerja/vodjo.
Organizacijska kultura	Enotna kultura, razširjena na celotni organizacijski vertikali.	Šibka kultura, fokus na kratkoročnih rezultatih.
Delitev in zadrževanje znanja	Deljenje znanja po celotni organizaciji.	Znanje zadržujejo ključni zaposleni.

se nadaljuje

Tabela 1: Razlike med elementi vodenja filozofije čebel in filozofije kobilic (nad.)

Zaupanje	Visoka stopnja zaupanja in pristni medosebni odnosi.	Nadzor in spremljanje, nizka stopnja zaupanja.
Ključni gonilniki uspešnosti		
Inovacije	Močna, sistemska in strateška inovativnost, vidna na različnih ravneh delovanja organizacije.	Inovativnost je omejena in selektivna.
Zavzetost zaposlenih	Spodbuja se čustveno pripadnost zaposlenih.	Finančne nagrade kot ključni motivator zaposlenih, nizka čustvena pripadnost.
Kakovost	Kakovost je vpeta v kulturo organizacije.	Kakovost je odvisna od nadzora.

Prirejeno po Avery & Hughes (2013).

Filozofija čebel ponazarja nasprotje praksam filozofije kobilic. Pod vplivom trajnostnega vodenja postanejo podjetja zelo spretna pri izkoriščanju dolgoročnih interesov, ki povezujejo različne deležnike. Cilj trajnostnega vodenja je ohranjanje trojne spodnje meje in s tem zagotoviti, da podjetje ustvarja družbeni kapital, potreben za prestajanje turbulentnih obdobij. Trajnostni vodje si prizadevajo za doseganje dolgoročnih rezultatov za organizacijo in deležnike, nasprotno pa filozofija kobilic narekuje manipulacijo s kratkoročnimi rezultati, prezre potrebe deležnikov in s tem ogrozi dolgoročno poslovanje organizacije (Avery & Hughes, 2013). Trajnostno miselnost opredeljujejo tri ključne značilnosti: (1) premik od kratkoročne k dolgoročni perspektivi, (2) razumevanje gospodarstva, ki deluje v sožitju z naravo, in (3) premik od linearnega razpolaganja z viri k obnovljivosti in načelom krožnega gospodarstva (Mobley, Li & Wang, 2011, str. 142). Za udejanjanje trajnostne kulture je potrebno sledenje trem osnovnim načelom (Gerard, McMillan & D'Annunzio-Green, 2017):

- upoštevanje deležnikov, kar vključuje izboljševanje notranjega okolja, skladnost in kohezivnost organizacijskih vrednot, upoštevanje interesov različnih deležnikov,
- organizacijski procesi se nanašajo na razvoj zaposlenih skozi delovanje v organizaciji, uravnavanje razmerja med dolgoročnim in kratkoročnim glediščem, korporativna družbena odgovornost in etično vedenje ter
- zunanje okolje, ki vključuje delovanje finančnih trgov, globalizacijo in vpetost organizacije v širšo skupnost.

Ključne značilnosti miselnosti trajnostnih vodij delimo na šestih kategorij: kontekst, zavest, kontinuiteta, povezanost, ustvarjalnost in kolektivnost (Tideman, Arts & Zandee, 2013):

- Kontekst se nanaša na razumevanje poslovnih priložnosti in tveganj skozi vpetost v širši družbeno-ekonomski kontekst, zlasti pri strateškem odločanju;
- Zavest se nanaša na zavedno delovanje in sposobnost prilagajanja in hitrega odziva na spremembe, učenje iz napak.

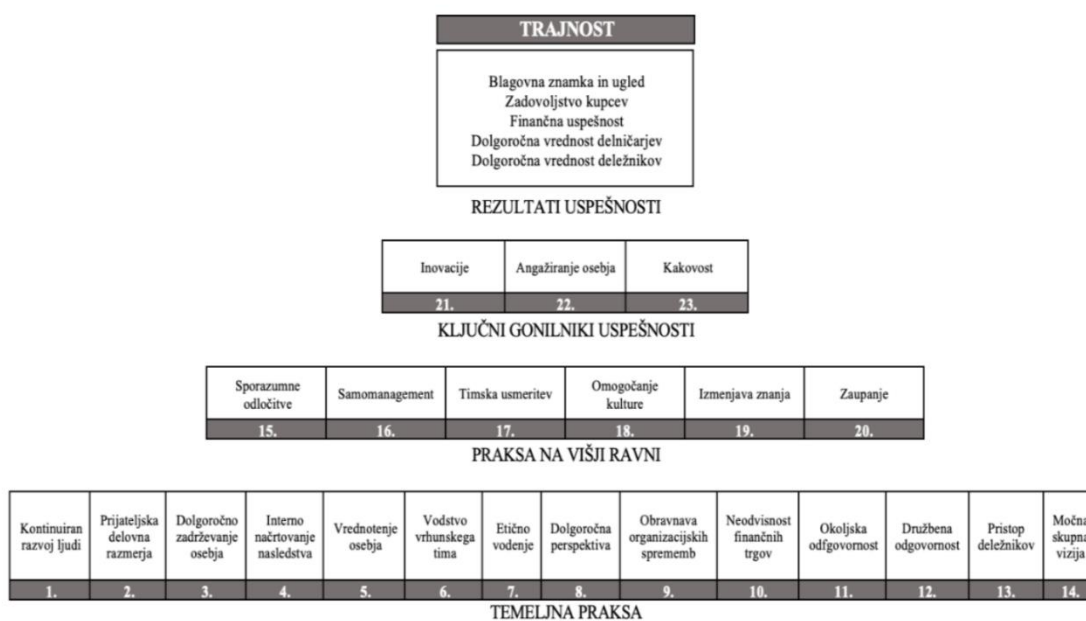
- Kontinuiteta se nanaša na etično voditeljstvo, ki lovi ravnotežje med kratkoročnim obstojem in dolgoročno uspešnostjo, upoštevanje potreb različnih deležnikov in skrb za lokalna okolja, v katerih organizacija deluje.
- Povezanost ponazarja usklajevanje interesov različnih internih in eksternih deležnikov ter vzpostavljanje učinkovitega dialoga med njimi.
- Kreativnost je sposobnost vodje, da išče nove inovativne načine reševanja problemov, ki podpirajo trajnostno rast.
- Kolektivnost se nanaša na združevanje aktivnosti in spodbujanje sodelovanja deležnikov, ki omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti in trajnostnih učinkov.

Omenjene značilnosti predstavljajo značajske lastnosti in miselno naravnost, ki vodjem omogočajo udeležanje trajnostnih praks, ki so opisane v naslednjem poglavju.

1.8.2 Piramida praks trajnostnega vodenja

Piramida trajnostnega vodenja temelji na t. i. praksi čebel, ki ponazarja ključne koncepte trajnostnega vodenja in zavzemanja dolgoročne perspektive (Varra & Timolo, 2018). Piramida prikazana na sliki 2 je sestavljena iz 23 praks trajnostnega vodenja, skozi katere podjetja ustvarjajo svojo konkurenčno prednost na trgu. Piramida je sestavljena iz 14 osnovnih praks, 6 praks na višji ravni ter 3 ključnih dejavnikov uspešnosti, ki vodijo h ključnim rezultatom uspešne implementacije trajnostnega vodenja (Avery & Bergsteiner, 2011a).

Slika 2: Piramida trajnostnega vodenja



Prيرهeno po Avery & Bergsteiner (2011a).

V nadaljevanju bom opisala prakse po piramidi trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a). Temeljne prakse zajemajo:

- izobraževanje in razvoj zaposlenih na vseh nivojih organizacijske strukture,
- prijateljska delovna razmerja med vodstvom, sindikati in drugimi predstavniki dela,
- zadrževanje zaposlenih, tudi kadar poslovanje podjetja ni stabilno,
- načrtovanje nasledstva in razvojne poti zaposlenih,
- vrednotenje zaposlenih prek pravičnega plačila za delo in vzdrževanja dobrih odnosov na delovnem mestu,
- participativen vodstveni pristop izvršilnega direktorja in vključevanje zaposlenih v procese odločanja,
- vzpostavljanje etičnega vedenja z vzpostavljanjem ustreznih mehanizmov, procesov za zagotavljanje etičnega ravnanja,
- zasledovanje dolgoročne perspektive in obvladovanje kratkoročnih tveganj,
- premišljeno/strateško upravljanje organizacijskih sprememb,
- ohranjanje avtonomije in neodvisnosti od finančnih trgov in zunanjih vlagateljev,
- spodbujanje okoljske odgovornosti, ki je vpeta v različne vidike produkcijske verige,
- zagotavljanje družbeno odgovornega ravnanja,
- vključevanje interesov različnih deležnikov,
- vodenje organizacije na podlagi skupne vizije in vrednot.

Prakse na višji ravni predstavljajo nadgradnjo temeljnih praks in so s temi v soodvisnem odnosu (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 34-35):

- participativen proces sprejemanja odločitev, prenos odgovornosti na nižje ravni organizacijske strukture,
- vključevanje principov samovodenih organizacij,
- timska usmerjenost, delo, ki temelji na sodelovanju,
- ustvarjanje organizacijske kulture – okolja, ki podpira razvoj praks trajnostnega vodenja,
- management znanja,
- delovni procesi in odnosi, ki temeljijo na zaupanju.

Ključni gonilniki uspešnosti omogočajo doseganje konkurenčne prednosti podjetja (Avery & Bergsteiner, 2011a, str. 34-35):

- sistemska inovativnost, ki je vgrajena v kulturo in proces organizacije,
- zavzetost zaposlenih, ki so pripravljeni vlagati svoj trud in čas v delo pri podjetju,
- zasledovanje standardov kakovosti.

Prakse trajnostnega vodenja organizacije usmerjajo k doseganju ključnih dejavnikov uspešnosti na petih ravneh (Varra & Timolo, 2018):

- blagovna znamka in ugled,
- zadovoljstvo strank,
- finančna uspešnost,
- dolgoročna vrednost za delničarje,
- dolgoročna vrednost za deležnike.

Piramida prikazuje povezanost in soodvisnost praks na različnih ravneh; prakse se znotraj piramide ne povezujejo zgolj od dna piramide proti vrhu, ampak so v medsebojni odvisnosti tudi prakse na isti ravni (Avery & Bergsteiner, 2011a). Predstavljajo predvsem organizacijske prakse, ki organizacijo oblikujejo navznoter in omogočajo odgovornejše ravnanje in tesno sodelovanje organizacije z zunanjim okoljem. Organizacija je vedno vpeta v širši družbeno-ekonomski kontekst in zunanje silnice vplivajo na njeno delovanje. Piramida trajnostnega vodenja predstavlja okvir, ki organizacijam omogoča, da zgradijo trdno osnovo, ki jih bo tudi v kriznih, nepredvidljivih situacijah napeljevala k sprejemanju odgovornih odločitev z obzirom na okolje, ljudi in doseganje dolgoročne profitabilnosti (Avery & Bergsteiner, 2011b).

1.8.3 Diagnosticiranje elementov trajnostnega vodenja

Piramida trajnostnega vodenja je namenjena diagnosticiranju trenutnih praks vodenja v organizaciji in potencialnih področij, na katerih se organizacija lahko še izboljša. Ker gre za holističen pristop, je pomembno, da so prakse ocenjene s strani različnih deležnikov v organizaciji (strank, vodje, zaposlenih itd.). V začetni fazi raziskovanja tako ugotovimo, katere prakse so že razvite in katere potrebujejo dodatno razlago. Pri vpeljevanju trajnostnega vodenja je smiselno, da najprej gradimo na temeljnih praksah, saj le-te predstavljajo temelje za razvoj praks na višjih ravneh in vodijo k doseganju ključnih dejavnikov uspeha (Avery & Bergsteiner, 2011b). Epstein, Rejc, Elkington in Leonard (2017, str. 67) poudarjajo pomen zavezanosti vodstva k vpeljavi praks trajnostnega razvoja. Vodstvo organizacije je tisto, ki se zaveže k izpeljavi trajnostno naravnanih praks in usklajuje zasledovanje ciljev trajnosti skladno s poslovno uspešnostjo organizacije, pri čemer pa ne gre zanemariti aktivne vloge zaposlenih. Pomembno je, da so zaposleni vključeni tudi v proces postavljanja ciljev, ki kažejo pot udejstvovanju trajnostne vizije organizacije v vsakdanjem življenju in delu (Peterlin, 2016). Za vzpostavitev praks trajnostnega vodenja je ključna dobro postavljena vizija, ki temelji na vrednotah in vključevanju različnih deležnikov, na kateri se v nadaljevanju gradi razvoj vodenja v organizaciji. Na ta način deležniki v trajnostnih aktivnostih najdejo tudi osebni smisel in pomen (Jackson, Ones, Dilchert & Kraiger, 2012).

Trajnostno vodenje od višjega vodstva zahteva širši pogled na delovanje organizacije, saj je trajnost povezana z različnimi vidiki uspešnosti in razvoja. Pri diagnosticiranju praks

trajnostnega vodenja poskušamo ugotoviti, kako organizacijske prakse upoštevajo širši ekosistem, v katerega so vpete na štirih nivojih (Peterlin, Pearse & Dimovski, 2015):

- Osebni nivo: Kako organizacija poskrbi za psihično in fizično zdravje vpetih posameznikov?
- Organizacijski nivo: Na kakšen način delovno okolje spodbuja razvoj zaposlenih ter doseganje organizacijskih ciljev?
- Družbeni nivo: Katere aktivnosti organizacije zajemajo družbeno odgovorno ravnanje?
- Ekološki nivo: Do kolikšne mere je organizacija s svojim delovanjem zavezana varovanju okolja?

Z diagnosticiranjem obstoječih praks trajnostnega vodenja ugotavljamo, do kolikšne mere se organizacija zavzema in v svojem vsakodnevnem delovanju uresničuje temeljne značilnosti trajnostnega vodenja (Peterlin, Pears & Dimovski, 2015):

- upoštevanje in povezovanje interesov različnih skupin deležnikov,
- zavzemanje dolgoročne perspektive rasti,
- vodenje, ki ga podpirajo sistem in procesi znotraj organizacije,
- doseganje dodane vrednosti s sledenjem ciljem trajnostnega razvoja.

Vpeljava trajnostnega vodenja se ne zgodi kar čez noč, zato je potrebno zavedanje tveganj in omejitev. Kot pri vsakem vpeljevanju sprememb tudi pri vpeljavi praks trajnostnega vodenja naletimo na odpor, pogosto tudi vodstvenega kadra, saj se s praksami trajnostnega vodenja spremenijo tudi razmerja moči v organizacijski strukturi. Nemalokrat je za vpeljavo trajnostnih praks treba odložiti kratkoročno dobičkonosnost poslovanja (Avery & Bergsteiner, 2011b). Resnično trajnostni vodje delujejo na podlagi usposobljenosti (strokovno znanje in izkušnje), integritete (poštenost in odprtost) in skrbi za skladnost interesov (med posamezniki, organizacijami, družbo in okoljem). Razvoj trajnostnega voditeljstva v organizaciji tako temelji na: (1) naboru interno prepoznanih kompetenc, ki izhajajo iz poslanstva podjetja; (2) široki podpori razvojnih tehnik (poslovno voditeljstvo (angl. coaching), izobraževanja, mentorstvo, izkustveno učenje in notranja rotacija) ter (3) vključevanju v zadovoljevanje potreb širšega okolja in prihodnjih generacij (Peterlin, 2016).

1.8.4 Vpliv trajnostnega vodenja na poslovno uspešnost

Vodenje je ena izmed ključnih funkcij znotraj vsake organizacije. Vsaka organizacija prek niza procesov, izbire posameznikov, značilnosti industrije in trga izoblikuje svoj in edinstven pristop k vodenju. Vodenje je vedno vpeto v širše socialno in kulturno okolje. Sem sodijo organizacijski sistemi in procedure, kultura organizacije in širši družbeno-ekonomski kontekst, ki je pogosto spregledan. Ngoc Khuong, Thanh Tung in Hoang Quoc (2022) v svoji meta raziskavi ugotavljajo, da vodenje kot sistem navodil, pravil in planov omogoča dvig učinkovitosti in hitrejši odziv na potrebe trga. Ugotovili so, da kadar so zaposleni

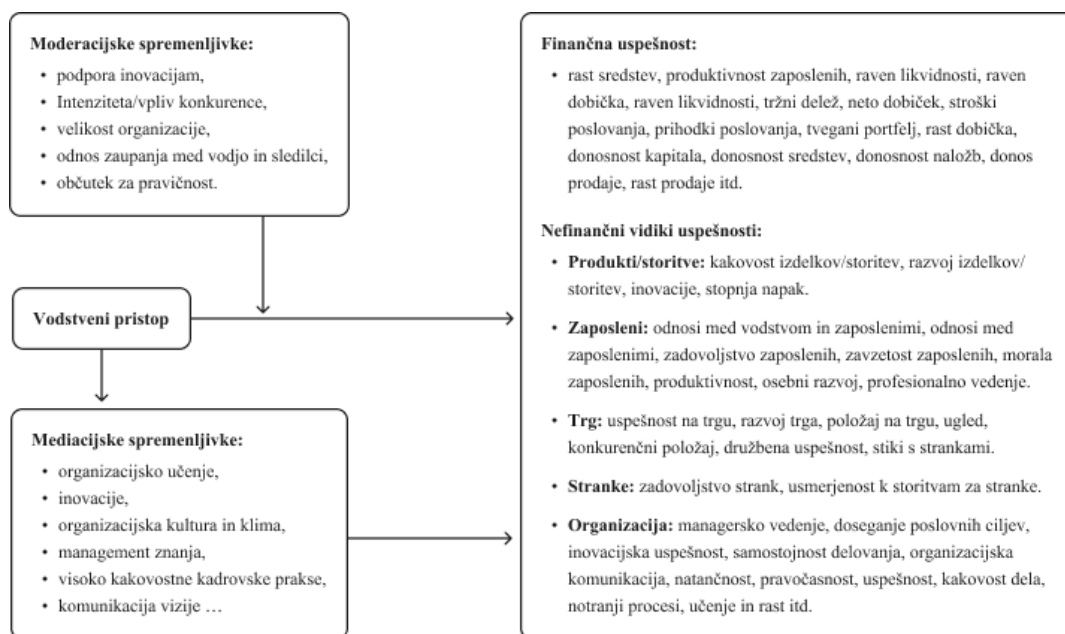
intenzivno vpeti v proces vodenja, so proaktivnejši in bolj iskreni, kar pozitivno doprinaša k doseganju ciljev in poslovni uspešnosti. Finančno uspešnost podjetja in vodstveni pristop tako najpogosteje utemeljujejo mediacijske spremenljivke, vezane na organizacijsko učenje, inovacije in organizacijsko kulturo (Ngoc Khuong, Thanh Tung & Hoang Quoc, 2022). Meta analiza avtorjev Orlitzky, Schmidt in Rynes (2003) je pokazala povezanost korporativne družbene odgovornosti s finančnim uspehom organizacije, vendar avtorji opozarjajo, da na intenziteto povezanosti vpliva vrsta okoljskih dejavnikov, ki lahko ta vpliv omogočajo ali onemogočajo. Prav tako opozarjajo, da prilagajanje organizacij na potrebe trga sili k družbeno odgovornim akcijam za doseg učinkov ugleda, višje tržne vrednosti ali razkritja družbeno neodgovornega ravnanja. Saeidi, Robles, Saeidi in Zamora (2021) so ugotovili povezanost korporativne družbene odgovornosti z nefinančnimi vidiki poslovne uspešnosti (višja kakovost produktov in/ali storitev, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih itd.) ter pozitivno korelacijo med vodenjem in finančno ter nefinančno uspešnostjo. Su in drugi (2020) ugotavljajo pozitivno korelacijo med strategijami zelenega inoviranja, okoljsko učinkovitostjo in finančno uspešnostjo organizacij.

Različni vodstveni pristopi in orientiranost vodij (zlasti vrhnjega managementa), ki imajo neposreden vpliv na oblikovanje strategije organizacije, signifikantno vplivajo na razvoj trajnostnih praks. Menedžerji, ki so okoljsko usmerjeni, so običajno boljši pri usklajevanju varstva okolja z zahtevami drugih finančnih deležnikov, da bi zagotovili gospodarsko rast organizacije (Su in drugi., 2020). Vodje se ukvarjajo z različnimi aktivnostmi, kot so vzpostavljanje ustreznega vedenja, ki vpliva na sledilce, da se obnašajo na določen način, sporočanje etičnih standardov in osredotočanje na okoljsko skladnost. Vse te aktivnosti pomagajo organizacijam ustvarjati in izvajati trajnostne dejavnosti (Dey, Bhattacharjee, Mahmood, Uddin & Biswas, 2022). Korporativna družbena odgovornost ima pozitivne učinke tudi na zavzetost, motivacijo, zadovoljstvo, produktivnost in uspešnost zaposlenih (Saeidi, Robles, Saeidi & Zamora, 2021).

Za merjenje korelacije vodenja s poslovno uspešnostjo je v znanstveni in strokovni literaturi prisotnih veliko različnih načinov ocenjevanja, kot so poročanje sledilcev, zavezanost doseganju organizacijskih ciljev, zadovoljstvo z vodjo in zaznavanje efektivnosti vodje, stopnja čistega dobička, prodaja posamezne poslovne enote, delež uspešnega doseganja poslovnih ciljev. Na eni strani imamo tako ocenjevanje, ki je pristransko in pod vplivom subjektivnih zaznav, na drugi strani pa na finančne kazalnike, na katere močno vplivajo okoljski dejavniki, na katere vodja nima neposrednega vpliva (Jing & Avery, 2016). Študije, ki raziskujejo vpliv vodenja na finančno uspešnost poslovanja, kot finančne indekse najpogosteje upoštevajo tržni delež, donosnost sredstev (angl. return on assets – ROA), donosnost in rast prodaje, kot nefinančne kazalnike uspešnosti poslovanja pa zadovoljstvo strank in/ali zaposlenih in ugled organizacije (Ngoc Khuong, Thanh Tung & Hoang Quoc, 2022). Merjenje poslovne uspešnosti skozi prizmo vodenja je najpogosteje raziskovano preko korelacije finančne uspešnosti, zadovoljstva strank in zadovoljstva zaposlenih. Na sliki 3 je razvidno, da povezanost vodenja s finančnimi in nefinančnimi vidiki uspešnosti

utemeljujemo z različnimi mediacijskimi spremenljivkami, prav tako ne smemo zanemariti spremenljivk, ki moderirajo povezanost vodstvenih pristopov s finančnimi in nefinančnimi vidiki uspešnosti (Ngoc Khuong, Tung & Hoang Quoc (2022)).

Slika 3: Povezanost vodstvenega pristopa s finančnimi in nefinančnimi vidiki uspešnosti in moderacijske ter mediacijske spremenljivke



Prيرهjeno po Ngoc Khuong, Tung & Hoang Quoc (2022).

Z naraščajočimi pritiski in orientiranostjo različnih deležnikov (vladne/nevladne organizacije, stranke, zaposleni ...) postajajo vse pomembnejše strategije okoljske in korporativne družbene odgovornosti, ki se v organizacijah udeležujejo z vodstvenim pristopom (Nguyen, Nguyen & Thanh Hoai, 2021; Su in drugi, 2020; Saeidi, Robles, Saeidi & Zamora, 2021). Celovito razumevanje povezanosti med vodenjem in uspešnostjo organizacij je ključno za razvoj in izvajanje trajnostnih praks v sodobnem poslovnem okolju.

1.9 Vloga veterine v trajnostnem razvoju

Veterina igra pomembno vlogo pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja, kar vključuje spodbujanje zdravja in dobrega počutja živali in ljudi, varovanje okolja, zagotavljanje prehranske varnosti in uravnoteženo podporo gospodarskemu razvoju. O področju trajnostne naravnosti veterinarskih organizacij je napisano relativno malo strokovne, znanstvene literature, pa vendar imajo veterinarske organizacije pomemben vpliv na varovanje okolja ter zdravja ljudi in živali (Koytcheva in drugi, 2021). Cilje trajnostnega razvoja Združenih narodov lahko dosežemo le z multidisciplinarnim sodelovanjem. Veterinarje k zagotavljanju zdravja in varstva živali ter ljudi zavezuje tudi iniciativa Eno zdravje (angl. One Health), ki je nastala pod okriljem Svetovne zdravstvene organizacije z namenom preprečevanja,

diagnosticiranja in odziva na potencialna tveganja in nevarnosti, kot je bila tudi pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) (WHO, 2017). Glavni cilj iniciative je trajnostno uravnotežiti zdravje ljudi, živali in ekosistemov. Iniciativa združuje različne sektorje, skupnosti, discipline na različnih ravneh družbe, da bi sodelovali pri spodbujanju dobrega počutja in odpravljanju groženj pri zagotavljanju zdravja. Ukvarja se s skupno potrebo po ohranjanju čiste vode, energije, zraka, varni hrani, ukrepanju proti podnebnim spremembam ter prispevku k trajnostnemu razvoju (WHO, 2023). Na področju povezovanja in vključevanja trajnostnega razvoja v veterinarsko stroko je aktivna predvsem Svetovna organizacija za zdravje živali (angl. World Organisation for Animal Health – WOAH) (Marcombes, 2022). V evropskem prostoru je odmevna tudi nevladna organizacija Vet Sustain, ki jo je ustanovila skupina veterinarjev iz Združenega kraljestva. Namen organizacije je veterinarje in veterinarske organizacije opremiti z orodji, ki spodbujajo razvoj trajnostnih praks znotraj veterine. Omenjena organizacija se zavzema za doseganje trajnostnih učinkov: raznolikost divjine, dobrobit živali, zmanjševanje učinkov globalnega segrevanja, javno zdravje, zmanjševanje odpadkov in zagotavljanje čiste, pitne vode, skladno s trajnostnimi cilji Združenih narodov (Marcombes, 2022).

Ključna področja znotraj trajnostnega razvoja, skladno s konceptom enotnega zdravja, na katere ima veterinarska stroka neposreden vpliv, so (FVE, 2016):

- zdravje živali,
- dobrobit živali,
- javno zdravje,
- novi viri beljakovin,
- zavržena hrana, izguba hrane,
- raziskovanje in razvoj,
- izobraževanje in usposabljanje ter
- ekonomija.

Veterinarska stroka je postavljena v središče vplivnih skupin na svetovni ravni, saj poseduje znanje in izkušnje ter s tem odgovornost za spodbujanje zdravja in dobrega počutja živali, ljudi in okolja. Poleg strateške funkcije, ki jo ima veterina pri oblikovanju politik trajnostnega razvoja, vsaka veterinarska organizacija nosi odgovornost za zagotavljanje trajnostnega poslovanja. Avtorji Koytcheva in drugi (2021) identificirajo šest področij, na katerih prepoznavajo potencial za razvoj trajnostnih praks v veterini:

- energetska učinkovitost,
- poraba vode,
- trajnostna pridelava/proizvodnja,
- sprememba vedenja ljudi,

- varstvo živali in
- promocija zdravja.

Kramer, McCaw, Zarestky in Duncan (2020, str. 3) ugotavljajo, da se veterinarji zavedajo vpliva, ki ga lahko imajo na podnebne spremembe, in si želijo, da bi bilo poučevanje o problematikah trajnostnega razvoja vključeno v redne izobraževalne programe veterinarjev. Na drugi strani se tudi stranke zavedajo pomena okoljskih sprememb na dobrobit živali. Raziskava Deluty in drugi (2021), ki je bila narejena med lastniki hišnih ljubljencev v Ameriki, je pokazala, da si 65,8 % lastnikov hišnih ljubljencev želi biti informiranih o prizadevanjih veterinarskih ustanov za zmanjšanje njihovega vpliva na okolje, 68,6 % bi cenilo certifikat s tega področja in 66,8 % anketirancev zanima trenuten vpliv veterinarske oskrbe na okolje. Večina respondentov bi bila pripravljena za trajnostno poslovanje plačati do 10 % višjo ceno storitev (Deluty in drugi, 2021).

Na eni strani tako v kontekstu trajnostnega razvoja govorimo o strateški funkciji veterinarske stroke in njene vpetosti v javno razpravo in oblikovanje politik, na drugi strani pa o vplivu, ki ga ima poslovanje veterinarskih organizacij na naravno in družbeno okolje. Veterinarji razvoj stroke vidijo predvsem prek njihove vključenosti v polemike javnega zdravja, oblikovanje ekosistema za vzdrževanje zdravja in preprečevanje prenosa okužb, optimizaciji agronomije, zagotavljanju varnosti hrane in tehnološkemu razvoju (Lloyd, King, Mase & Harris, 2005). Razvoj v smeri opredeljenih področij bo vplival tudi na profesionalizacijo vodenja v veterinarski stroki. Govorimo torej o prepletenosti celotnega ekosistema, različnih notranjih in zunanjih silnic, ki stroko povezujejo s konceptom trajnosti.

1.10 Vloga vodenja v veterini

V sodobnih management teorijah je vodenje dobro raziskan in pogosto obravnavan konstrukt, v strokovni in znanstveni literaturi s področja vodenja v veterini pa lahko srečamo preplet različnih teorij in paradig vodenja, ki so opisane in predstavljene v predhodnih poglavjih magistrskega dela. V sledečem poglavju se bomo osredotočili na specifične potrebe s področja vodenja v veterinarski stroki in jih postavili v kontekst trajnostnega vodenja.

Avtorji Lloyd, King, Mase in Harris (2005) poudarjajo pomen vključenosti veterinarjev v javne polemike, ki bo v prihodnje naraščal in bo postajal še pomembnejši zlasti na področjih razvoja in ohranjanja agronomije, skladno z varovanjem naravnih okolij, preprečevanja nastanka in širitve bolezni (npr. zoonoze) ter razvojem biomedicine in tehnološkim napredkom. Hkrati pa se skladno z razvojem trgov in razmahom informacij spreminjajo tudi zahteve in pričakovanja strank, ki so vedno bolj informirane in hkrati tudi povezane s svojimi hišnimi ljubljenci ter vse pogostejše tudi domačimi živalmi (Fischer, Heidler, Coco & Albanese, 2022). Veterinarji pogosto poročajo o težavnosti komunikacije s strankami, pogostimi konflikti, ki vplivajo na ugled organizacije in zadrževanje strank. Omenjena

kriterija predstavljata pomemben vidik poslovne uspešnosti vsake organizacije (Crowley in drugi, 2019). Veterinarji poročajo tudi o potrebi po razvoju vodstvenih veščin in skrbnem načrtovanju nasledstva v veterini, saj se ob prehodu v vodstvene vloge pogosto srečujejo z že omenjenimi izzivi in tudi izzivi, ki so povezani z zaupanjem v svoje sposobnosti in pridobivanjem zaupanja svojih sodelavcev (Pearson, Butler & Murray, 2018).

Omenjeni izzivi implicirajo potrebo po razvoju programov razvoja vodstvenih veščin in sprožajo strokovne debate in raziskovanje vodenja v veterini. Avtorji Lloyd, Stone in King (2008), Lloyd, King, Mase in Harris (2005), Fischer, Heidler, Coco in Albanese (2022) ključne karakteristike oz. sedanje in prihodnje potrebe po razvoju vodenja v veterini opredeljuje na področjih strateškega managementa, načrtovanja alokacije sredstev in časa, oblikovanja vizije, komuniciranja vizije z zaposlenimi in njihovega aktivnega vključevanja v procese odločanja. Opozarjajo tudi na porast kriznih situacij, kakršni smo bili priča v času pandemije COVID-19, kar od organizaciji zahteva hitro prilagoditev, od vodij pa sposobnosti kriznega managementa in upravljanja sprememb (Fischer, Heidler, Coco & Albanese, 2022). Vodje morajo skrbeti za svojo strokovno rast in razvoj, hkrati pa zaposlenim nuditi oporo pri njihovem razvoju in kariernem napredovanju. Ta aspekt vključuje tudi odprto komunikacijo, redne povratne informacije, pohvale in splošno prepoznavanje in izkoriščanje talentov, ki jih imajo zaposleni. Opozarjajo tudi na razvoj mehkih veščin in čustvene inteligence ter veščin obravnave in reševanja konfliktov (Lloyd, King, Mase & Harris, 2005).

Če opisane značilnosti in izzive povežemo s konceptom 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a), najdemo veliko vzporednic. Raziskovalni pristop avtorjev, ki preučujejo vodenje v veterini, je celosten in povezuje različne aspekte vodenja v organizaciji. Vzporednice lahko najdemo tako med temeljnimi praksami, kot tudi praksami na višji ravni – od oblikovanja kulture vodenja, načrtovanja nasledstva do strateškega načrtovanja, vključevanja in razvoja zaposlenih. Vodenje v veterini je izjemnega pomena za uspešno in trajnostno delovanje organizacij ter za izpolnjevanje potreb različnih deležnikov (Fathke, Rao & Salman, 2020). Veterinarji se srečujejo s kompleksnimi izzivi, ki zahtevajo razvoj raznovrstnih vodstvenih veščin (Lloyd, King, Mase & Harris, 2005). Le z razvojem vodstvenih veščin in raziskovanjem vodstvenih praks v veterini lahko stroka učinkovito odgovori na kompleksnost današnjega sveta ter zagotovi visoko kakovostno oskrbo in dobrobit živali ter njihovih lastnikov.

2 ANALIZA PRIMERA TRAJNOSTNEGA VODENJA V SAVINJSKI VETERINARSKI POSTAJI

2.1 Opredelitev primera

Savinjska veterinarska postaja d. o. o. se nahaja v Žalcu. Veterinarska postaja se deli na ambulantno za ljubiteljske živali in ambulatorno kliniko za velike živali. Na veterinarski postaji je zaposlenih pet veterinarjev v ekipi terenskih veterinarjev in šest veterinarjev v ekipi ambulate za ljubiteljske živali, od tega trije veterinarski tehniki. Savinjska veterinarska postaja oz. Veterina Žalec nudi širok spekter veterinarskih storitev, od osnovnih pregledov živali do zahtevnejših zdravljenj, kirurških posegov in diagnostičnih posegov (laboratorijska diagnostika krvi, kirurški posegi, rentgenska in ultrazvočna diagnostika, umetno osemenjevanje itd.). Izvajajo tudi redna dežurstva za vse urgentne primere. V sklopu ambulate za ljubiteljske živali imajo tudi manjšo lekarno, v kateri lahko lastniki živali kupijo specialistične izdelke za nego in zdravljenje hišnih ljubljencev. Od 1. 10. 2010 ima Savinjska veterinarska postaja tudi status dislocirane enote ambulatorne klinike Veterinarske fakultete Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju UL) in izvaja 24-urni pedagoški proces za študente 6. letnika. Savinjska veterinarska postaja d. o. o. je ena izmed večjih in bolj razširjenih veterinarskih ambulant na področju Savinjske regije (Savinjska veterinarska postaja d. o. o., brez datuma).

Savinjska veterinarska postaja ima t. i. solastniško strukturo, ki jo sestavlja sedem veterinarjev, ki opravljajo delo na veterinarski postaji, in bivši direktor, ki ne opravlja več veterinarskega dela na veterinarski postaji. Poslovanje podjetja je skozi leta stabilno, podjetje vsako leto posluje z dobičkom, ki tudi stabilno raste (AJPES, brez datuma).

Za raziskovanje trajnostnega vodenja na Savinjski veterinarski postaji sem se odločila na podlagi sodelovanja pri projektu Pridobivanje življenjskih veščin s področja komunikacije, digitalnih znanj in trajnostnega vodenja, njihova vključitev v digitalni laboratorij veščin (Skills Lab) ter v veterinarsko organizacijo z namenom koriščenja tudi v času epidemije COVID-19, kjer je Savinjska veterinarska postaja sodelovala kot eden izmed partnerjev iz industrije. Nabor udeležencev sem oblikovala v komunikaciji s kontaktno osebo z veterinarske postaje, ki je sodelovala na projektu kot delovni mentor.

Opravila sem sedem kvalitativnih intervjujev. Dva intervjuja sem opravila z vodjama, natančneje z direktorjem Savinjske veterinarske postaje, ki je hkrati tudi vodja terenskih veterinarjev na veterinarski postaji, ter vodjo ambulate za ljubiteljske živali, tri intervjuje pa z zaposlenimi na veterinarski postaji. Skupen intervju sem opravila še s študentoma Veterinarske fakultete UL, ki sta na Savinjski veterinarski postaji opravljala obvezno enotedensko praktično usposabljanje za terenskega veterinarja. Opravila sem tudi ekspertni intervju z nekdanjim direktorjem Savinjske veterinarske postaje, predsednikom Veterinarske

zbornice Slovenije izr. prof. dr. Ožbaltom Podpečanom. Ostala imena intervjuvancev bodo na zahtevo udeležencev in zaradi varovanja njihovih osebnih podatkov ostala anonimna. Prav zato tudi transkripcije intervjujev niso del priloga v magistrskem delu, vsi udeleženci pa so oddali avtorizacijske izjave, ki jih hranim v arhivu. Omenjena vsebina je dosegljiva v vpogled strokovni komisiji ob naknadni zahtevi. Tabela 2 prikazuje datume izvedbe intervjujev, poimenovanja intervjuvancev in njihovo pozicijo/delovno mesto.

Tabela 2: Struktura intervjujev

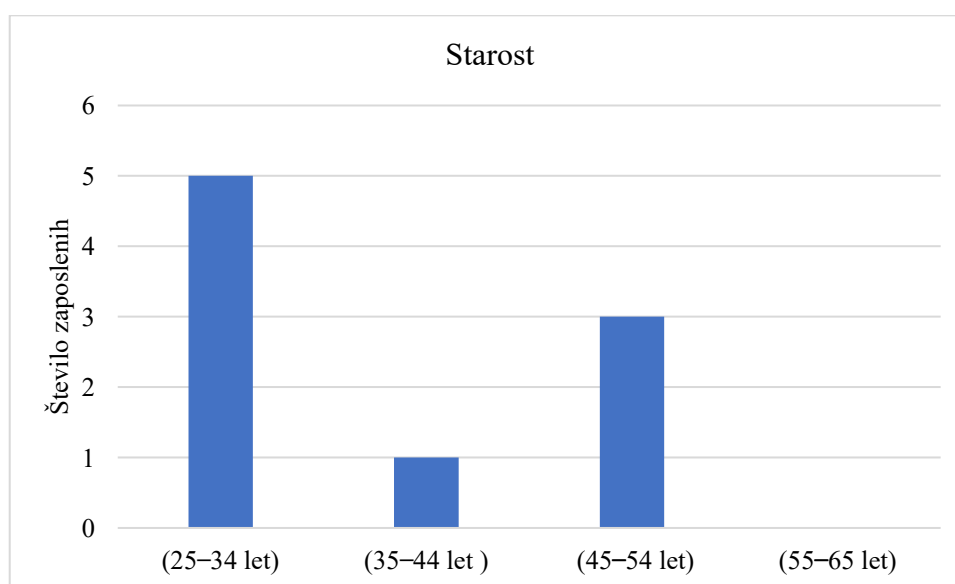
Datum izvedbe intervjuja	Intervjuvanec	Pozicija/delovno mesto
19. 6. 2023	Vodja ambulante za ljubiteljske živali	ambulante za ljubiteljske živali
28. 4. 2023	Vodja ekipe terenskih veterinarjev	direktor Savinjske veterinarske postaje in ekipa terenskih veterinarjev
14. 6. 2023	Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali	ambulanta za ljubiteljske živali
22. 5. 2023	Veterinar 2, Ambulanta za ljubiteljske živali	ambulanta za ljubiteljske živali
20. 2. 2023	Veterinar 3, Ekipa terenskih veterinarjev	ekipa terenskih veterinarjev
23. 5. 2023	Študent 1	študent na praksi
23. 5. 2023	Študent 2	študent na praksi
19. 5. 2023	izr. prof. dr. Ožbalt Podpečan	profesor na Veterinarski fakulteti Univerze v Ljubljani, predsednik Veterinarske zbornice Slovenije, nekdanji direktor Savinjske veterinarske postaje

Vir: lastno delo.

K izpolnjevanju anonimne ankete trajnostne naravnosti zaposlenih so bili povabljeni vsi zaposleni Savinjske veterinarske postaje. Anketo trajnostne naravnosti je izpolnilo devet zaposlenih, od tega pet iz ekipe terenskih veterinarjev in štirje iz ekipe ambulante za ljubiteljske živali. Anketo je izpolnilo 5 oseb ženskega spola in 4 osebe moškega spola.

Slika 4 prikazuje, da večina oseb spada v starostno skupino 25–34 let, ena oseba v starostno skupino 35–44 let in tri osebe v starostno skupino 45–54 let.

Slika 4: Starostna struktura udeležencev v anketi trajnostne naravnosti



Vir: lastno delo.

2.2 Zbiranje podatkov

Z metodo kvalitativnega raziskovanja sem model 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteinerju (2011a, str. 38) raziskovala na primeru Savinjske veterinarske postaje. Analiza primera omogoča poglobljeno raziskovanje obstoječih praks in zagotavlja poglobljen vpogled v dinamiko oblikovanja praks trajnostnega vodenja na veterinarski kliniki.

Kot osrednjo raziskovalno tehniko sem uporabila kvalitativni intervju. Skladno z modelom 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bersteinerju (2011a, str. 38) sem raziskovalni inventar oblikovala na način, da sem z odprtimi vprašanji preverjala stopnjo razvitosti posameznih praks v organizaciji. Začetni raziskovalni inventar sem oblikovala na podlagi sinteze domače in tuje literature in izdelanega teoretičnega modela. Z metodo snežne kepe sem raziskovalni inventar in vzorec tekom raziskovalnega dela dopolnjevala in izpopolnjevala. Pred začetkom analize sem pripravila okvirna vprašanja za poglobljeni intervju z vodjami, kontrolni seznam trajnostnih praks za vodje in zaposlene, tabelo mapiranja deležnikov, anketni vprašalnik trajnostne naravnosti zaposlenih in anketni vprašalnik o pomenu trajnostnih praks pri izbiri veterinarja za stranke. Pri oblikovanju anketnih vprašalnikov in kontrolnih seznamov sem se opirala na literaturo in primere vprašalnikov: Kalkavan (2015), Pet Sustainability Coalition (brez datuma), Bunting, Davidson in Osborne (2012). Med raziskovanjem sem skladno s sprotnimi ugotovitvami pripravila vprašanja za ekspertni intervju in vprašanja za intervju za študente (raziskovalni inventar najdete v prilogah).

Z diagnostičnimi intervjuji sem raziskovala strategije, komunikacijske stile in vzorce odnosov, ki jih veterinarji uporabljajo pri vodenju, ter vpliv sledilcev in drugih dejavnikov okolja na oblikovanje vodstvenega pristopa na veterinarski kliniki. Intervjuje sem z vsemi udeleženci opravila na daljavo s pomočjo spletne platforme Zoom, na kateri sem intervjuje tudi posnela, kar mi je omogočalo kasnejšo pripravo transkripcij in natančnejšo analizo in obdelavo podatkov.

2.3 Analiza podatkov

Raziskovalni del magistrskega dela predstavlja kvalitativno raziskovanje modela 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteinerju (2011a, str. 38) na primeru Savinjske veterinarske postaje. Osrednji raziskovalni pristop je temeljil na metodoloških spoznanjih s področja utemeljene teorije. Utemeljena teorija je primerna za uporabo pri tovrstni analizi primera, saj je neposredno povezana s praktičnimi implikacijami spoznanj, ki jih v mojem primeru zaposleni in vodstvo veterinarske postaje lahko takoj prenesejo v prakso (Locke, 2003, str. 4). Postopke utemeljene teorije sem uporabila v različnih fazah raziskovalnega procesa. Raziskovalni inventar in vzorec sem oblikovala skladno s sprotnimi ugotovitvami, ki sem jih zapisovala v obliki zabeležk v spletnem orodju Figma Jamboard, kar mi je omogočalo stalen pregled nad kategorijami. Makri in Neely (2021) poudarjata pomen stalne primerjalne analize med podatki in literaturo ter uporabo beležk med celotnim postopkom, da bi odkrili ne le seznam kategorij, temveč tudi odnose med njimi in ustvarili teorijo. Kot kategorije raziskovanja sem pri analizi in zbiranju podatkov uporabila prakse trajnostnega vodenja, ki predstavljajo okvir in temo raziskovanja. Po opravljenem odprtem kodiranju sem iskala vzorce interakcij med različnimi kodami, kategorijami in izvirnim gradivom (Vogrinc, 2008, str. 64). Tekom raziskovanja in analize podatkov sem sledila načelu odprtega raziskovanja in poskušala oblikovati čim širši nabor podatkov iz različnih virov (metoda triangulacije) (Makri & Neely, 2021).

Skozi vsebinsko analizo in interpretacijo podatkov sem ob sintezi že do sedaj zbranih znanstvenih spoznanj s spoznanji analize primera oblikovala utemeljeno teorijo in povezala različna spoznanja iz teorije in praktičnega raziskovanja v smiselno celoto. Utemeljeno teorijo sem oblikovala po deduktivnem pristopu, saj izhaja iz že opredeljenega osrednjega koncepta 23 praks trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38), (Vogrinc, 2008, str. 59–61). Ker model trajnostnega vodenja združuje različne koncepte in paradigme z raziskovalnega področja vodenja, utemeljena teorija omogoča sistematičen kvalitativni postopek, ki se uporablja za oblikovanje teorije, ki na širši konceptualni ravni pojasnjuje procese, dejanja in interakcije zaposlenih v Savinjski veterinarski postaji (Makri & Neely, 2021, str. 4). Pri oblikovanju utemeljene teorije sem tako upoštevala sodobnejši konstruktivističen pristop, pri katerem sem empirične ugotovitve umestila v že raziskan kontekst trajnostnega vodenja. Utemeljena teorija je tako usmerjena v opis specifičnega

problema magistrskega dela in ne v oblikovanje splošnih spoznanj oz. teorije (Flick, 2018, str. 4).

2.4 Predstavitev temeljnih praks

Vodenje v Savinjski veterinarski postaji je participativno, večina odločitev, vezanih na delovne naloge, je sprejetih v dogovoru z zaposlenimi (razporejanje dela, lokacija dela dežurstva). Pomembnejše strateške odločitve so sprejete na podlagi pobude, ki jo veterinarji, ki so del solastniške strukture, prejmejo od vseh zaposlenih ali pa sami podajo pobudo in se nato posvetujejo z vsemi zaposlenimi. Omenjeni pogovori so večinoma neformalne narave, vzpostavljeni pri skupnem delu ali med 1-1 pogovori z zaposlenimi:

»... skoraj vsak dan se zgodi, da se nekje na eno mesto skupaj zberemo in se pač pogovarjamo o takih drugačnih zadevah in karkoli se tiče ali vodenja, načrtovanja za naprej, nabave kakšne opreme, karkoli se skupaj predebatira, no. Tako da smo kar dosti vključeni.« (Veterinar 2, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Pomembnejše strateške odločitve, kar vključuje nabavo opreme, večje organizacijske spremembe, večji projekti, npr. izgradnja dodanih prostorov, naložbe idr. so sprejete oz. potrjene na ravni solastniške strukture.

Zaposlovanje novih sodelavcev poteka glede na potrebe, obseg dela in sposobnost financiranja. Priložnosti za dodatno zaposlovanje se navadno pojavijo ob:

- upokojitvi,
- povečanjem obsegu dela,
- starševskem dopustu ali
- dolgoročni odsotnosti.

Nov kader iščejo večinoma preko razpisov. Zaposleni so poročali, da so interes za delo na Savinjski veterinarski postaji pridobili v času opravljanja obvezne študijske prakse ali rednega počitniškega dela:

»Tako da so me pritegnili oni, ta kolektiv, navdušili sploh za veterino. Potem sem pa prosila, če lahko pri njih opravljam tudi prakso v šestem letniku. Nekako smo se potem na praksi tako ujeli, da ko so rabili pomoč, ker je bila korona, ker so imeli bolniške, so me poklicali z danes na jutri, če lahko vskočim, in je bilo to to.« (Veterinar 2, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Tudi vodje poročajo o bazi oz. poznanstvu ustreznih kandidatov, ki se izkažejo tekom praktičnih usposabljanj:

»Največkrat se poznamo že od prej, iz časa, ko so bili še študentje in so prihajali k nam na prakso, ko so mogoče volontersko prihajali, v svojem prostem času kaj pomagati, in potem

na ta način se mi zdi, da bolj spoznaš človeka, vidiš, kakšen tip je in ali pač smo kompatibilni.« (Vodja ambulante za ljubiteljske živali)

Na veterinarski postaji sistematizirane baze talentov nimajo, saj potrebe po zaposlovanju niso tako velike. Nadaljnji razvoj sodelavcev poteka skladno z vzdrževanjem veterinarske licence. Postopek za pridobivanje in vzdrževanje veterinarske licence je zakonsko določen. Pri izbiri obveznih izobraževanj se vodje na kliniki trudijo ugoditi željam zaposlenim. Novo zaposleni veterinarji imajo v prvem letu zaposlitve t. i. uvajalno obdobje, v času katerega imajo zagotovljeno stalno mentorstvo zaposlenih in prenos znanja s strani starejših kolegov.

Ekipa na veterinarski postaji je razmeroma stalna in zelo redko prihaja do menjave zaposlenih, zlasti v solastniški strukturi ali na vodstvenih pozicijah. Ko je prišlo do menjave direktorja, to ni bilo v naprej načrtovano, saj je prejšnji direktor dobil ponudbo za mesto na univerzi. Sedanji direktor je bil nominiran s strani prejšnjega ter pridobil privolitev s strani ekipe, ki je vključena v solastniško strukturo. Prenos nalog in odgovornosti je potekal v dvomesečnem obdobju. Sedanji direktor je potreboval največ pomoči in nasvetov glede poslovodskih zadev. Na prejšnjega direktorja se še sedaj obračajo po pomoč, največjo prednost vidijo v njegovi široki mreži poznanstev/kontaktov ter tudi strokovnem znanju. Sodelavci, ki niso del solastniške strukture, zaznavajo, da prevzemanje odgovornosti za nadomeščanja ali v primeru dolgoročne odsotnosti poteka glede na stopnjo izkušenosti:

» ... v vsakem primeru vsaj ena ali dve osebe na vsakem področju, ki bi uskočile, da bi lahko peljali stvari naprej.« (Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Poročajo, da imajo vsi zaposleni dovolj informacij, da bi delo potekalo nemoteno tudi v primeru dolgoročnih odsotnosti. Nimajo pa vpogleda v poslovodske informacije, te so zgolj v domeni zaposlenih, ki so del solastniške strukture:

»Kar se tiče poslovanja podjetja, pa jaz v bistvu nisem, ne vem koliko seznanjen. Ne bom trdil, da ne bi bil, če bi vprašal ...« (Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Zaposleni poročajo, da v organizaciji nikogar ne zavračajo zaradi drugačnosti, vendar so v organizaciji zaposleni posamezniki s podobnimi nazori. Nekateri zaposleni menijo, da v splošnem raznolikost v veterini ni dobro sprejeta, zlasti v primeru alternativnih metod zdravljenja, hkrati pa se zavedajo pomena raznolikosti:

»Za samo delo mislim, da zna biti koristna, če se več različnih pogledov zaradi tega upošteva.« (Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Veterinarski poklic je reguliran poklic, zakonodaja veterinarje in veterinarske ustanove zavezuje k odgovornemu in etičnemu ravnanju. V splošnem je vodilo veterinarjev delo v dobro živali in ne povzročanje bolečine itd. Veterinarje k etičnemu in odgovornemu ravnanju zavezuje tudi občutek moralne dolžnosti in osebne poslanstva.

Vodstvo organizacije ne pripravlja letnih planov ali drugih strateških načrtov. Razvoj organizacije poteka skladno s finančnimi sposobnostmi in aktualnimi potrebami. Ob koncu leta ekipa, ki je vključena v solastniško strukturo, pregleda poslovske rezultate. Eno ključnih vodil pri razvoju organizacije jim je skrb za vzdrževanje kakovosti storitev in s tem tudi strokovni ter osebni razvoj zaposlenih. Kratkoročno načrtujejo tudi širitev prostorov ambulate za ljubiteljske živali in razširitev trgovine oz. lekarne. Med vodjami v organizaciji je prisotna dolgoročna naravnost in v ospredje postavljajo kakovost in usklajevanje interesov različnih deležnikov:

»Tako da za enkrat se mi zdi, da vozimo zadovoljivo, da pa ne izčrpavamo naše firme, ne izčrpavamo ljudi in ne izčrpavamo naših strank.« (Vodja ambulate za ljubiteljske živali)

V organizaciji niso bili priča večjim organizacijskim spremembam. Spremembe, kot so npr. menjava direktorja, širitev prostorov ipd., so sprejete v konsenzu z vsemi zaposlenimi in so s strani zaposlenih dobro sprejete.

Naredili so energetske sanacije veterinarske postaje, kar vključuje postavitve sončnih celic za samooskrbo z električno energijo, prenovljen je bil tudi ogrevalni sistem. Na veterinarski postaji ločujejo odpadke, skladno z zakonodajo ravna tudi z biomedicinskimi odpadki. Pri svojem delu so pozorni tudi na varčevanje z vodo.

Okoljske in družbeno odgovorne akcije potekajo v okviru Veterinarske zbornice Slovenije. V okviru veterinarske postaje se družbena odgovornost izraža predvsem na individualni ravni prek ozaveščanja lastnikov živali o ustrezni skrbi in oskrbi živali. Klinika se udejanja tudi s poljudnoznanstvenimi prispevki v lokalnih medijih in organizira izobraževalne dogodke v lokalni skupnosti ter za skupnost veterinarjev. Klinika s sistemom obveznega praktičnega usposabljanja za študente z nazivom univerzitetne ustanove skrbi tudi za izobraževanje novih generacij veterinarjev.

Pristop do deležnikov je razviden iz tabele 3. Veterinarska postaja in veterinarji se povezuje z različnimi deležniki lokalno, nacionalno in tudi širše. Pri vzpostavljanju odnosa z različnimi skupinami deležnikov ne poročajo o večjih izzivih.

Tabela 3: Mapiranje deležnikov

Analiza interesov deležnikov			
Deležniki	Način, vrsta sodelovanja	Motivacija, sposobnost	Izzivi, dodatne aktivnosti
Primarni deležniki			
Stranke (kmetije, lastniki živali/hišnih ljubljencev)	Redno in vsakodnevno sodelovanje, oskrba in nega živali ter tudi obvezni pregledi in testiranja.	Zaposleni na kliniki imajo ustrezno veterinarsko izobrazbo in licenco za opravljanje veterinarske dejavnosti, ki jo preko rednih (obveznih) izobraževanj tudi uspešno vzdržujejo. Poročajo o pozitivnih povratnih informacijah s strani strank (prijaznost osebja), dobivajo priporočila.	Komunikacija s težavnimi strankami. Redko prejmejo konstruktivno povratno informacijo s strani strank – pogosti čustveni odzivi.
Veterinarska fakulteta, Univerza v Ljubljani	Redno sodelovanje v okviru redne klinične prakse študentov 6. letnika. Naziv univerzitetne ustanove.	Študentje radi prihajajo na prakso in so zadovoljni s pridobljenim znanjem in veščinami.	Več prakse za študente, za lažji začetek dela v praksi.
Klinika za male živali, Veterinarska fakulteta, Univerza v Ljubljani	Referiranje pacientov – zahtevnejših primerov, pošiljanje vzorcev, večinoma v patohistološke preiskave.	Na kliniki Veterinarske fakultete imajo specialista za posamezna področja, več in bolj napredno tehnologijo.	Težavnost komunikacije, usklajevanja, pogosti konflikti. Stranke so z opravljenimi storitvami drugod zadovoljne.

se nadaljuje

Tabela 3: Mapiranje deležnikov(nad.)

Sodelovanje z drugimi klinikami – <i>Center za zdravje živali Toplica, Bolnica za živali Postojna</i>	Referiranje pacientov poteka pogosto – vsak mesec oz. odvisno od zahtevnosti primerov. V primeru, ko na veterinarski postaji ne ponujajo storitev, ki jih pacient potrebuje. Ortopedske operacije (vezi, kompleksni zlomi), CTA-slikanja, magnetna slikanja, endoskopije.	Motivacija: opisanih storitev na kliniki ne zagotavljajo. Lastniki živali se sami odločijo, katero veterinarsko ustanovo bodo izbrali (cena/čakalne dobe).	Z ostalimi organizacijami dobro sodelujejo, si poskušajo pomagati. Zdrava konkurenca, spremljajo, kako druge klinike napredujejo, se razvijajo in poskušajo dohitevati, ni pa prisotne tekmovalnosti. Stranke so z opravljenimi storitvami drugod zadovoljne.
Sekundarni deležniki			
Študenti	V poletnem obdobju do meseca septembra sprejemajo tudi ostale študente na študijsko prakso.	Študentje radi prihajajo na prakso in so zadovoljni s pridobljenim znanjem in veščinami.	Zaradi obvezne študijske prakse so manj razpoložljivi za izvajanje praktičnega usposabljanja za druge študente.
Občine	Program sofinanciranja za izvajanje sterilizacije prostoživečih živali. Sodelovanje je redno, program se izvaja skozi vse leto. Redno – programi sofinanciranja se izvajajo skozi celo leto.	Izvajajo omenjeno – glede na identificirane potrebe. Večino sterilizacij opravijo plačljivo (po želji lastnikov). Sterilizacij prostoživečih živali je manj/so bolj občasne.	Ozaveščanje širše javnosti o pomenu sterilizacije mačk in psov in preprečevanje nepotrebnega razmnoževanja.

se nadaljuje

Tabela 3: Mapiranje deležnikov (nad.)

Osnovne in srednje šole	Sodelovanje poteka občasno, ob povabilu. Udeležba na informativnih dnevih in predstavitev veterinarskega poklica.	Na predstavitve se ustrezno strokovno pripravijo (<i>samoocena veterinarjev</i>).	Aktivnejša udeležba na informativnih dnevih in promocija poklica terenskega veterinarja, saj v zadnjih letih zanimanje za ta poklic upada. Angažiranje v medijih, oglasi, izpostavljanje, več vsebin itd.
Kongresi/simpoziji (veterinarji se udeležujejo kongresov in simpozijev)	Veterinarji se udeležujejo kongresov, simpozijev, ki so obvezni za vzdrževanje veterinarske licence. Veterinarsko licenco podeljuje Uprava za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin. Vzpostavljen je sistem točkovanja za vzdrževanje licence, v okviru katerega morajo veterinarji v 10. letih izbrati 40 točk (4 točke na leto), ki jih pridobivajo z udeležbo na kongresih/simpozijih/izobraževanjih. Udeležujejo se tudi kot predavatelji s strokovnimi posterji, sodelujejo s svojimi prispevki.	Zaposleni si lahko sami izberejo izobraževanja glede na razpisano ponudbo izobraževanj.	Omogočanje udeležbe na izobraževanjih zaradi intenzitete dela in pokrivanja urnikov – večinoma to ne predstavlja bistvenih ovir. Spodbujanje, motivacija zaposlenih za udeležanje v akademskem svetu, priprava znanstvenih člankov, predstavitev itd.
Veterinarska inšpekcija, območni urad Celje, Urad za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin	V povprečju enkrat mesečno. Medsebojno posvetovanje. Odvzem krvi ali urina, redni pregledi (hormonov v hrani, izvajanje uredb za varno hrano).	Sodelovanje je zadovoljivo, znajo obojestransko sodelovati.	V primeru, da lastnik ne dovoli odvzema krvi, veterinarji poročajo inšpekciji. Inšpektorat jim nato svetuje, na kakšen način postopati. V domeni veterinarske inšpekcije lahko lastniki ob neupoštevanju uredb dobijo globo ali pa prepoved za trgovanje z živalmi.

se nadaljuje

Tabela 3: Maprinaje deležnikov (nad.)

Kmetijski zavodi oz.osemenjevalni centri	Občasno sodelovanje – vsake tri tedne poteka telefonsko naročanje. Dobavitelj za dobavo semen. Včasih tudi oni potrebujejo odvzeme krvi ipd.	Sodelovanje, vezano na izvedbo veterinarske dejavnosti.	Bežno sodelovanje, ni posebnih izzivov.
Osebna mreža poznanstev veterinarjev	Večinoma gre za prijateljstva, ki so jih spletli v času študija. Veterinarski kolegi se medsebojno posvetujejo in si delijo znanje, diskutirajo o zahtevnejših primerih/bolezenskih stanjih.	Večinoma poteka s kolegi veterinarji, s katerimi se dobro razumejo ali pa imajo specifična znanja, ki jih sami nimajo. Govorimo o recipročni pomoči.	Tudi v času študija študente opozarjajo na pomen strokovne mreže in premagovanje osebnih konfliktov/zamer za zdravje in dobrobit živali.
Lokalne skupnosti, lokalna glasila (Polzeljan, Žalčan).	Priprava prispevkov na tematike: sterilizacija, kastracija mačk, cepljenja (aktualno zlasti v času COVID-19), prehrana, razvoj mladičev, vzgajanje itd. Izobraževanja za rejce, za kmete. Tematike: o metabolnih in presnovnih motnjah itd. Izobraževanja so potekala cca. enkrat letno.	Ozaveščanje širše javnosti o osnovnih zdravstvenih posegih, ozaveščanje in izobraževanje. Večinoma sta te aktivnosti izvajala le dva veterinarja, drugi se tega ne lotevajo, imajo pa možnost. Motivacija: vračanje v skupnost, ljudje radi pridejo, imajo občutek, da so nekaj dobili. Veterinarji to počnejo prostovoljno, občutek, da nekaj daš, izobraževanja so brezplačna.	Zadnja leta tega ne izvajajo, na to je imela vpliv tudi pandemija. Manj motivacije med veterinarji za izvajanje tovrstnih aktivnosti.

se nadaljuje

Tabela 3: Mapiranje deležnikov (nad.)

Radio – Radio Celje	Zelo redko – naslavljanje aktualnih tematik na poljuden način, izobraževalni prispevki/oddaje.	Ozaveščanje širše javnosti o osnovnih zdravstvenih posegih, ozaveščanje in izobraževanje. Večinoma sta te aktivnosti izvajala le dva veterinarja, drugi se tega ne lotevajo, imajo pa možnost.	Manj motivacije med veterinarji za izvajanje tovrstnih aktivnosti.
Revija Moj pes	Zelo redko – objava strokovnih vsebin. Primer: zanimivi primeri, ki niso običajni.	Večinoma izvajal le en veterinar, vendar so vsi sodelavci pozvani in spodbujeni k participaciji. Možnost izgradnje lastne blagovne znamke, strokovnega ugleda, prepoznavnosti v akademski skupnosti.	Manj motivacije med veterinarji za izvajanje tovrstnih aktivnosti.
Sodelovanje s širšo skupnostjo veterinarjev	Občasno. Predavanje za veterinarje npr. ob obisku gostje iz tujine, 30–40 udeležencev, imajo tudi hlev, kjer izvajajo bolnišnično nego za velike živali, izvedli izobraževanje za obrezovanje parkljev, udeleženci so bili veterinarji in študentje.	Gradnja blagovne znamke organizacije, strokovnega ugleda in prepoznavnosti v akademski skupnosti in širši skupnosti veterinarjev.	/
Dobavitelji (zdravil, hrane za živali, sanitarnega materiala)	Redno sodelovanje – dobava zdravil in dietne hrane za živali. Dobavitelji so tudi sponzorji za izobraževalne dogodke itd.	Za dobavo skrbi veterinarski tehnik. Na izbiro dobaviteljev poleg cene vpliva tudi ponudba/kakovost izdelkov ter zanesljivost, pogostost dobave.	/

Vir: lastno delo.

Največ priložnosti za izboljšave lahko opazimo v komunikaciji s strankami, zlasti težavnimi strankami in pridobivanju konstruktivnih povratnih informacij s strani strank, promociji poklica terenskega veterinarja in motivaciji, zlasti mlajših zaposlenih pri izgradnji osebne trženjske znamke in udeležanju le-teh v akademski sferi.

2.5 Predstavitev praks na višji ravni

Vizija s strani vodij ni neposredno artikulirana. Iz intervjujev je razvidno, da se zaposleni dobro zavedajo, čemu pri delu sledijo in kaj so skupni cilji organizacije. Zaposlene na veterinarski kliniki motivira predvsem predanost svojemu poklicu, saj v njem najdejo svoje osebno poslanstvo. Strateške načrte na kliniki oblikujejo v komunikaciji z vsemi zaposlenimi:

»... kar pa se tiče večjih stvari, se odločamo skupaj. Mi se skoraj vsi vsako jutro vidimo in se pogovorimo o stvareh. Tako da bi rekel, da kar so večje stvari, se vedno pogovorimo, kakšna je usmeritev. Kar dosti komuniciramo.« (Vodja ekipe terenskih veterinarjev)

»Absolutno, tako kot da bi se prej neka anketa zgodila ... Vedno, slej kot prej pride informacija do vseh, pa tudi povratna nazaj do pobudnikov.« (Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Na kliniki imajo politiko solastništva, kar pomeni, da ob upokojitvi zaposlenega, ki je del solastniške strukture, njegov delež lahko odkupi nekdo drug. Vodje organizacije dajo pri zaposlenih velik poudarek na iskanju kulturnega ujemanja. Pomembno jim je, da si zaposleni delijo podoben vrednostni sistem. Tudi zaposleni z narativnimi pripovedmi izražajo, zakaj je pomembno, da se trudijo, da so stranke zadovoljne, in to poskušajo pri svojem delu tudi udeležati.

Kot že omenjeno, veterinarje pri delu motivira predanost svojemu osebnemu poslanstvu in poslanstvu poklica:

»Včasih rečem, da je to najlepši poklic, ki bi ga lahko opravljal.« (Veterinar 2, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Zavedajo se, da s skupnimi močmi lahko dosežejo uspešnost poslovanja in da vsak do njih prispeva k doseganju uspešnosti. Na delovnem mestu zaposlene motivirajo predvsem zahtevnejši primeri, v katere morajo vložiti veliko truda in lahko na koncu opazijo izboljšanje stanja oz. končni rezultat. Motivira jih občutek, da so sami uspeli premagati neko oviro in spoznanje, da se skozi proces tudi sami razvijajo. Motivira jih tudi opazovanje dela veterinarjev, ki so izkušenejši od njih.

V ambulanti za ljubiteljske živali je delo razporejeno vnaprej, saj je odvisno od predhodnega naročanja. Delo razporeja vodja, ki skrbi za enakopravno in pravično razdelitev dela med sodelavci, da nihče ni preobremenjen ter da manj izkušeni kolegi niso prepuščeni sami sebi.

Pri sprejemanju strokovnih odločitev sodelavci sodelujejo v timu in se medsebojno posvetujejo. V skupini terenskih veterinarjev si delo razdelijo po dogovoru skladno z naročili, ki jih sprejemajo v zgodnjih jutranjih urah. Terenski veterinarji na terenu delo opravljajo samostojno.

Intenziteta sodelovanja in medsebojne pomoči na kliniki je visoka, ekipa deluje po načelu vsi za enega, eden za vse. Vodstvo organizacije teži k temu, da zaposleni opravljajo delo na podoben način, tudi v odnosu do strank imajo enoten pristop; s tem zagotavljajo tudi enako, redno in pravično obravnavo:

»Pri nas vsi zaposleni vemo, kako se dela v mali praksi. Vsi imamo podobne principe dela, podoben nagovor. Vsi se dogovorimo za nek koncept cepljena, na kakšen način se dela, da je vsaka stranka obravnavana enako, da ni nekih drugih metod.« (Vodja ambulante za ljubiteljske živali)

Zaposleni se zavedajo pomena enotne kulture in poročajo, da so timsko usmeritev in pogled na odnose s sodelavci preverjali tudi v selekcijskem postopku. Družijo se tudi izven delovnega časa v obliki neformalnih kosil, pohodov itd. V organizaciji stremijo k temu, da so vsi zaposleni obravnavani pravično in enakopravno, ne glede na senioriteto ali zaposlitveni staž:

»... tudi vsi ostali, ki imamo daljši staž, ne izrabljamo tega, da bi recimo jaz delala samo dopoldne, zato ker sem tukaj najstarejša in imam neke druge odgovornosti in da bi potem to izkoriščala.« (Vodja ambulante za ljubiteljske živali)

V organizaciji poteka stalen prenos znanja med zaposlenimi po celotni organizacijski vertikali, začnši z dolгим uvajalnim obdobjem ob nastopu zaposlitve. Veterinarji med seboj veliko komunicirajo, delijo svoje izkušnje, se pogovarjajo o primerih. V ta namen imajo organizirane tudi dnevne sestanke, kolegije, in to v obeh ekipah (terenski veterinarji in ambulanta za male živali):

»Vsakodnevno se pogovarjamo, kako smo zdravili, ali bi lahko drugače, vsak pove svoje izkušnje, če je že imel podoben primer kako je naredil in odreagiral. Smo dobro informirani, s strani kmetov dobivamo dobre povratne informacije.« (Veterinar 3, Ekipa terenskih veterinarjev)

Prenos znanja poteka tudi v samem delovnem procesu. V ambulanti za ljubiteljske živali delo vedno poteka v kombinaciji starejši-mlajši kolega, na ta način je tudi poskrbljeno za medgeneracijski prenos znanja. Terenski veterinarji so si ves čas dela na voljo po telefonu. Ob izvajanju zahtevnejših postopkov in operacij veterinarji komentirajo proces, da mlajši veterinarji v vlogi asistentov usvojijo postopek izvajanja:

»Trenutno imamo dva zelo mlada veterinarja in je potrebno več govoriti o tem, kako operacija poteka in kaj počneš, tako da na tak način se tudi vmes izobražujejo.« (Vodja ambulate za ljubiteljske živali)

Medgeneracijski prenos znanja opazajo tudi študentje na praksi. Ti poročajo tudi, da na kliniki ustvarjajo učno okolje, v katerem se lahko študentje preizkusijo v nalogah terenskega veterinarja. Veterinarji opozarjajo tudi na pomen osebne mreže poznanstev in prenos znanja med veterinarskimi kolegi. Zaposleni zaznavajo, da vodstvo na kliniki spodbuja njihov strokovni razvoj in izpopolnjevanje.

V času uvajalnega obdobja imajo zaposleni nekoliko več nadzora in pomoči, kasneje od zaposlenih pričakujejo avtonomnost in samostojnost. Tudi vodje izražajo veliko zaupanja do zaposlenih:

»Poznamo sodelavce, že tako dolgo delamo skupaj, tako da vemo, kaj bi nekdo naredil in kaj ne bi. In ko slišiš nekaj od stranke, probaš stranki to omiliti, ker za določene stvari veš, da jih tvoj sodelavec ne bi naredil tako, kot ti rečejo.« (Vodja ekipe terenskih veterinarjev)

2.6 Ključni gonilniki uspešnosti

Veterinarji zaznavajo, da s pridobivanjem izkušenj narašča tudi inovativnost. Poročajo o tem, da se v času učne faze držijo ustaljenih postopkov in metod dela, kasneje, ko svoje delo bolj obvladajo oz. so bolj strokovno usposobljeni, pa imajo tudi več manevrskega prostora za preizkušanje. Na kliniki imajo tudi starejšega veterinarja, ki se ukvarja s homeopatskim zdravljenjem. Veterinarji menijo, da jim veterinarski poklic dopušča dovolj manevrskega prostora za inoviranje.

Angažiranost osebja in kakovost dela zagotavljajo predvsem v stalnem strokovnem izpopolnjevanju in težnji, da svoje delo opravijo čim bolje oz. v prid pacienta. Veterinarji se zavedajo tudi pomena ekonomskih vidikov uspešnosti:

»... vsi se trudimo, da delamo dobro, zato da ohranimo stranke, da potencialno še nove privabimo, da se dober glas širi in da ne govorijo o slabih izkušnjah pri nas, ker to lahko neposredno nazaj udari.« (Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali)

Veterinarji ocenjujejo, da so stranke zadovoljne, saj se pogosto vračajo, pogosto slišijo tudi za priporočila. Študentje zaznavajo, da stranke veterinarjem zelo zaupajo in se ocenjujejo kot zadovoljne. Od strank prejemajo povratne informacije, vendar veterinarji poročajo, da na te pogosto vplivajo tudi čustveni odzivi, ki jih stranka doživlja v zvezi z obravnavo živali. Z ostalimi klinikami, s katerimi sodelujejo, vzdržujejo prijateljske odnose in odražajo pozitiven odnos do konkurence, izpostavljajo pa tudi pomen dohitevanja in zagotavljanja lastne konkurenčne prednosti:

»Mislim, da dela je več kot dovolj za vse, tako da bolj kot konkurenca, mislim, da sodelujemo, da si probamo pomagati, je pa vedno neka zdrava konkurenca dobrodošla. Bolj mogoče v tem smislu, da malo špegamo drug drugemu, kaj ima pa ta novega, kaj se na nekem področju dogaja in probaš malo dohitevati, parirati, ali pa v kaki stvari tudi prehiteti, ampak ne, mislim, da nismo tako v smislu negativno tekmovalni med sabo.« (Veterinar 2, Ambulanta za ljubiteljske živali)

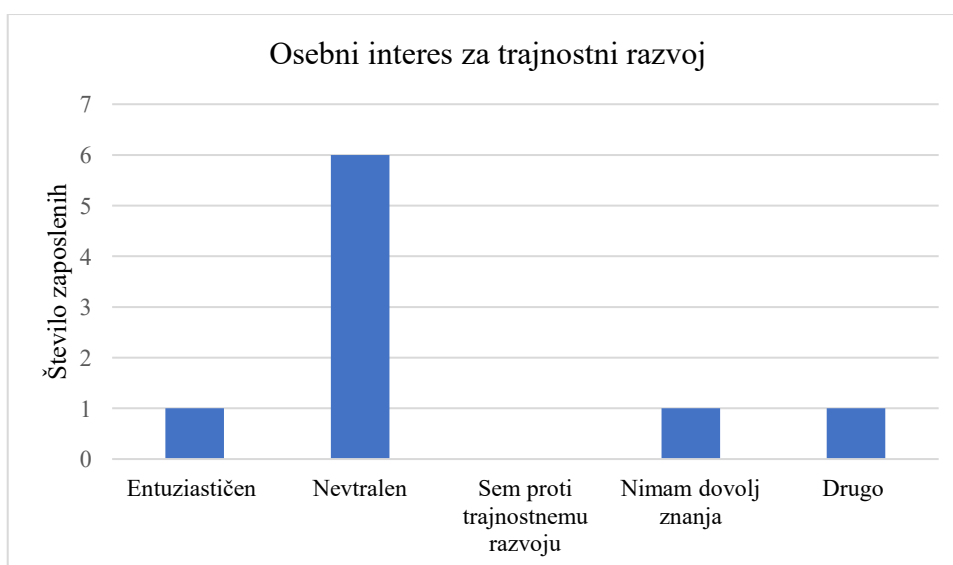
Standardi zasledovanja kakovosti v organizaciji niso zapisani, jih pa zaposleni ponotranjijo tekom uvajalnega obdobja, ko se privajajo na novo delovno okolje in organizacijsko kulturo:

»Uf, ne vem, spet nek tak tih dogovor. Moram vprašat direktorja, če imajo standarde odličnosti.« (Veterinar 1, Ambulanta za ljubiteljske živali)

2.7 Anketa trajnostne naravnosti zaposlenih

Rezultati ankete trajnostne naravnosti so predstavljeni v prilogah. V nadaljevanju tega poglavja navajam interpretacijo in ugotovitve vezane na rezultate ankete. Veterinarji razumejo trajnostno naravnost organizacij v uspešnem krmarjenju med ekonomskimi vidiki uspešnosti in zagotavljanju varovanja zdravja živali, ljudi in okolja. V odgovorih poudarjajo odgovornost organizacije do različnih deležnikov. Omenjajo stranke, zaposlene, živali itd. Kot je razvidno na sliki 5, je 6 od 9 zaposlenih, ki so sodelovali v anketi trajnostne naravnosti, svoj osebni interes za trajnostni razvoj opredelilo kot nevtralen. K trajnostnemu ravnanju bi zaposlene dodatno spodbudilo več prostega časa, boljše poslovanje organizacije kot posledica trajnostnega ravnanja, več informiranja in debatiranja o problematiki trajnostnega razvoja ter izobraževanja na temo trajnostnega razvoja.

Slika 5: Osebni interes zaposlenih za trajnostni razvoj



Vir: lastno delo.

Večina zaposlenih meni, da trajnostni razvoj bistveno vpliva na dolgoročno uspešnost njihove organizacije. S trajnostnim razvojem se zaposleni osebno poistovetijo:

»Tak način delovanja sicer ne ustreza popolnoma kooperativnim ekonomskim modelom, ampak je pomemben za lastno vest in pozitivno naravnan razvoj ter predajanje modela mlajšim.« (Vodja ambulante za ljubiteljske živali)

Zavedajo se dejavnikov tveganja, saj pri izvajanju veterinarske dejavnosti nastajajo odpadki, ki se jim ni vedno mogoče izogniti. Zaposleni poudarjajo pomen dolgoročne perspektive, ki zagotavlja obstoj na trgu.

Iz tabele 4 je razvidno, da veterinarji ocenjujejo, da je za stranke trajnostni razvoj nekoliko manj pomemben (povprečna ocena 3,33 na lestvici od 1 do 5). Zaposleni predpostavljajo, da je nabor strank različen in da imajo stranke različen interes do trajnostnega razvoja. Bistveno vrednost za stranke vidijo v višanju kakovosti storitev, ki se povezuje tudi z zadovoljstvom zaposlenih. Tabela 4 prikazuje, da veterinarji vpliv trajnostnega razvoja na dolgoročno uspešnost organizacije v povprečju ocenjujejo 3,89 (na lestvici od 1 do 5). Tudi v odprtih odgovorih poudarjajo pomen dolgoročne perspektive, ki zagotavlja obstoj na trgu.

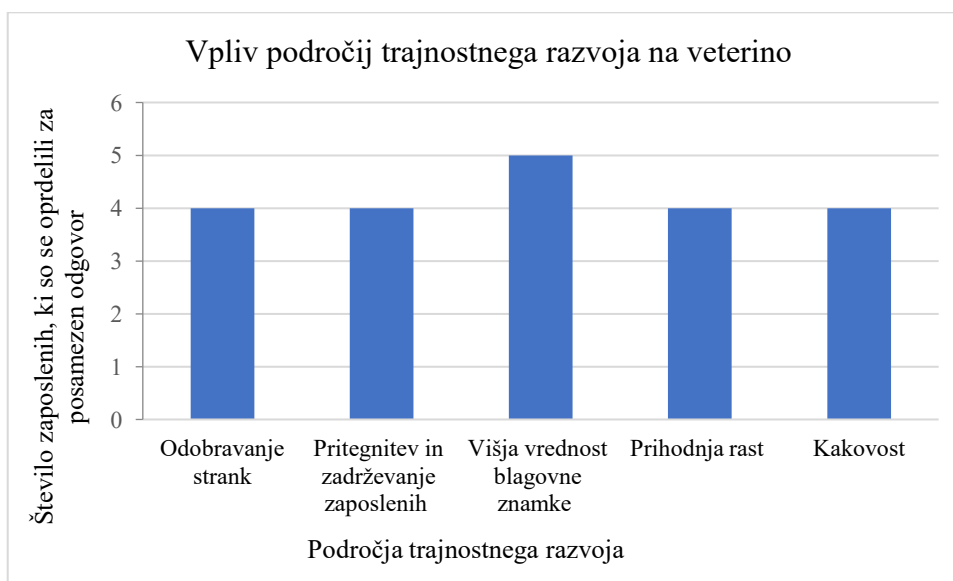
Tabela 4: Ocena vpliva trajnostnega razvoja na dolgoročno uspešnost in pomembnost trajnostnega razvoja za stranke

	Vpliv trajnostnega razvoja na dolgoročno uspešnost organizacije	Pomembnost trajnostnega razvoja za stranke
Povprečna ocena (na lestvici od 1 do 5)	3,89	3,33

Vir: lastno delo.

Na sliki 6 vidimo, za katera področja trajnostnega razvoja menijo, da bodo najbolj vplivala na veterino in veterinarski poklic. Najpogosteje so izbrali višjo vrednost blagovne znamke, prihodnjo rast, kakovost, odobravanje strank in pritegnitev ter zadrževanje zaposlenih. Kot najmanj pomembno področje so izbrali odgovor pridobivanje investicijskih sredstev, ki ni bil nikoli izbran.

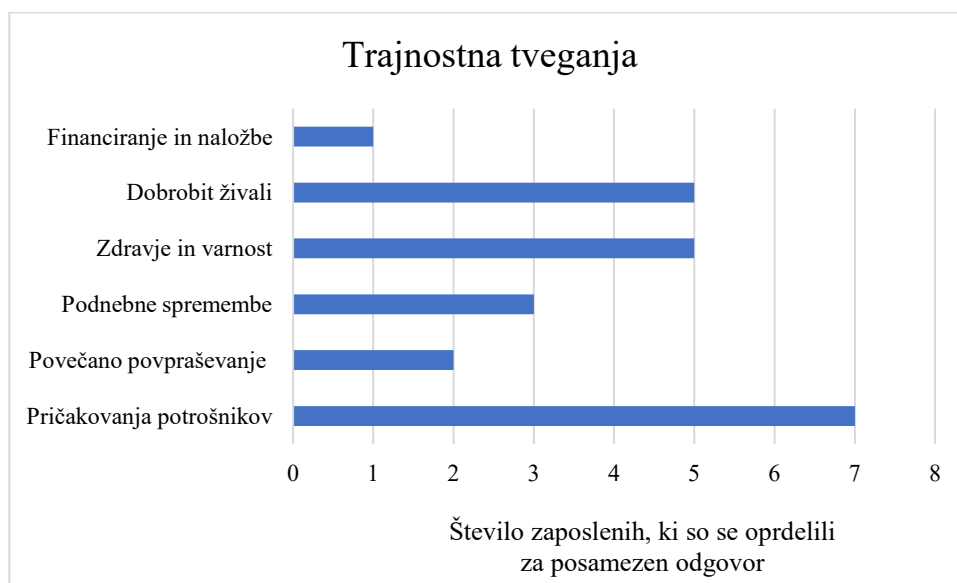
Slika 6: Vpliv področij trajnostnega razvoja na veterino



Vir: lastno delo.

Področja trajnostnega razvoja, za katere menijo, da bi jih morala organizacija obravnavati prednostno, so trženjska znamka (pozitivna percepcija strank, neposredno povezana z vrednotami organizacije, povečanje prodaje), družbena odgovornost (podpora skupnostim, v katerih delujemo, izobraževanje in/ali opolnomočenje zaposlenih, bolj zdravo/varnejše delovno mesto, smiselni prispevek k neprofitnim organizacijam, povezanim s hišnimi ljubljenci/varovanjem živali) in finance (povračilo/prihranki pri stroških/pozitiven vpliv na maržo naložbe, razpoložljiva finančna sredstva, donosnost naložb). Slika 7 prikazuje, da veterinarji največja trajnostna tveganja zaznavajo na področjih pričakovanja potrošnikov (potrošniki se nenehno razvijajo in oblikujejo nakupovalno izkušnjo, potrošniki vse pogosteje izbirajo blagovne znamke, ki so trajnostne), zdravja in varnosti (različne skupine zainteresiranih strani se osredotočajo na zdravje in varnost ljudi in varnost prehrane njihovih hišnih ljubljencev, zlasti v zvezi s prekomerno težo hišnih ljubljencev) ter dobrobiti živali (organizacije, ki se s tem vprašanjem ukvarjajo, so uspele povečati prepoznavnost svojih skrbi in razkrile podjetja/organizacije, ki delujejo neetično).

Slika 7: Trajnostna tveganja v veterini



Vir: lastno delo.

2.8 Izzivi trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji in možne aktivnosti za nadgradnjo trajnostnih praks

V nadaljevanju poglavja bomo odgovorili na raziskovalno vprašanje: »Kateri so ključni izzivi trajnostnega vodenja, s katerimi se sooča Savinjska veterinarska postaja?« Predstavljeni so posamezni izzivi in možne aktivnosti, ki izzive naslovijo. Na koncu poglavja najdete tudi strateški načrt s prioritizacijo aktivnosti, ki ga Savinjska veterinarska postaja lahko izpelje v praksi. Izvedba in razširjenost akcijskega načrta je odvisna od interesa s strani zaposlenih in vodij na kliniki. Največji izziv zagotovo predstavlja časovna razpoložljivost, saj intenziteta dela na kliniki v okviru delovnega časa ne dopušča veliko prostora za izvedbo dodatnih aktivnosti, ne da bi posegali v razmerje med delom in prostim časom, hkrati pa bodo nekatere aktivnosti vplivale tudi na dodatno obremenitev s strani zaposlenih. S strani vodij Savinjske veterinarske postaje je zato nujen razmislek o prioritizaciji realnih časovnih okvirjev za izvedbo akcijskega načrta in morebitni dodatni strokovni pomoči pri razvoju trajnostnih praks.

Glede na ugotovitve lahko trdimo, da je v Savinjski veterinarski postaji prisoten dolgoročen trajnostni pristop k vodenju. V organizaciji so prisotne vse kategorije praks trajnostnega vodenja. Iz tabele 5 je razvidno, da vodje ocenjujejo okoljsko, družbeno odgovornost, močno skupno vizijo in angažiranost osebja kot delno razvito, zaposleni pa spoštovanje raznolikosti in vključevanje, okoljsko odgovornost, inovacije in samovodenje. Na podlagi analize intervjujev in mapiranja deležnikov lahko zaznamo razvojne potenciale tudi na področju motivacije mlajših zaposlenih, komunikacije z zahtevnejšimi strankami in pridobivanja relevantnih povratnih informacij s strani strank.

Tabela 5: Stopnja razvitosti trajnostnih praks

TRAJNOSTNE PRAKSE	STOPNJA RAZVITOSTI PRAKS (nerazvite, delno razvite, razvite)		PRIPADAJOČE KODE
	OCENA VODIJ	OCENA ZAPOSLENIH	
1. Kultura vodenja	razvite	razvite	participacija in vključevanje (7x)
2. Rekrutacija talentov in zadrževanje zaposlenih	razvite	razvite	kulturno ujemanje (3x), skrb za preobremenjenost (1x), razmerje med delom in prostim časom (2x), pravično plačilo (2x)
3. Kontinuiran razvoj sodelavcev	razvite	razvite	izobraževanja (3x)
4. Interno načrtovanje nasledstva	razvite	razvite	uvajanje na novo delovno mesto (3x), transparentnost (3x)
5. Spoštovanje raznolikosti in vključevanje	razvite	delno razvite	ni raznolikosti (2x), nesprejemanje raznolikosti (2x), raznolikost v organizaciji (2x)
6. Etika in vrline	razvite	razvite	etika in vrline (3x)
7. Odgovorno ravnanje	razvite	razvite	načrtovanje in organizacija (9x)
8. Dolgoročna perspektiva	razvite	razvite	dolgoročna perspektiva (2x)
9. Obravnavanje organizacijskih sprememb	razvite	razvite	transparentnost (4x)
10. Neodvisnost od zunanjih vmešavanj	razvite	razvite	solastniška struktura (2x)
11. Okoljska odgovornost	delno razvite	delno razvite	ločevanje odpadkov (5x), optimizacija poti (2x), varčevanje z vodo (1x), energetska učinkovitost (2x)
12. Družbena odgovornost	delno razvite	razvite	ozaveščanje lastnikov živali (5x)
13. Pristop do deležnikov	razvite	razvite	interesi, povezovanje deležnikov (1x)
14. Močna skupna vizija	delno razvite	razvite	vrednote (2x), strateške odločitve in strateško planiranje (3x)
15. Notranja motivacija	razvite	Razvite	motivacija (6x)
16. Samovodenje	razvite	delno razvite	transparentnost (4x), solastniška struktura (2x)
17. Timska usmeritev	razvite	razvite	pomen medosebnih odnosov (5x), timski duh (1x)
18. Omogočanje kulture	razvite	razvite	konstruktivno reševanje konfliktov (3x), komunikacija in sodelovanje (6x), enakopravnost (3x)
19. Zadrževanje in delitev znanja	razvite	razvite	generacijski prenos znanja (3x), prenos znanja, učenje na delovnem mestu (12x)
20. Zaupanje	razvite	razvite	zaupanje (4x)
21. Inovacije	razvite	delno razvite	tehnološki razvoj (2x), oglaševanje na družbenih medijih (2x)
22. Angažiranost osebja	razvite	razvite	strokovnost (3x)

se nadaljuje

Tabela 5: Stopnja razvitosti trajnostnih praks (nad.)

23. Kakovost	Razvite	razvite	enotna obravnava strank (3x), komunikacija s težavnimi strankami (4x), priporočila strank, ugled organizacije, zadovoljstvo strank (3x)
---------------------	---------	---------	---

Vir: lastno delo.

2.8.1 Okoljska in družbena odgovornosti

Zaposleni in vodje menijo, da v veterini proizvedejo veliko odpadkov, saj na prvo mesto postavljajo varnost živali, ljudi in sebe in se zaradi tega ne morejo vedno izogniti dodatnim odpadkom. Družbeno odgovorno ravnanje se odraža predvsem v individualnem ozaveščanju strank o varstvu, zdravju in skrbi za živali. V preteklosti je Savinjska veterinarska postaja organizirala tudi izobraževanja za lastnike živali v lokalni skupnosti, veterinarske kolege in študente ter izobraževalne prispevke v lokalnih medijih in širše. V zadnjih letih je organizacija omenjene aktivnosti nekoliko opustila. Hkrati zaposleni v družbeni odgovornosti vidijo velik pomen, saj so jo v anketi prednostno uvrstili kot enega izmed trajnostnih ciljev. Udeleženci raziskave potrošniških preferenc po Deluty in drugi (2021) kot prednostne aktivnosti veterinarskih ustanov za reševanje podnebnih sprememb uvrščajo recikliranje, zmanjševanje porabe vode, zmanjševanje biomedicinskih odpadkov, zmanjševanje porabe energije in uporabo brezpapirnih zdravstvenih kartotek.

Avtorji Koytcheva in drugi (2021) predstavijo priporočila, kako lahko veterinarske ustanove zmanjšajo svoj okoljski odtis. V nadaljevanju navajam rešitve, ki jih Savinjska veterinarska postaja lahko implementira.

Na področju porabe vode lahko veterinarska postaja poleg varčevanja pri porabi vode zgradi tudi lastno vodno zajetje za deževnico in s tem nadomesti porabo pitne vode iz vodovoda. Prihranek vode je mogoče doseči tudi z uporabo tehnološko naprednejših orodij v postopku kirurškega čiščenja. Pri upravljanju pipe s komolcem in pipe, ki se upravlja z nogo, se lahko prihrani tudi do 5,7 litra vode na umivanje (Koytcheva in drugi, 2021).

Za zmanjševanje odpadkov se lahko veterinarska postaja poslužuje nadomestnih izdelkov za večkratno uporabo in izdelkov, ki so narejeni iz recikliranih materialov, kadar je to mogoče in primerno. Porabo odpadkov je možno zmanjšati tudi pri čiščenju z uporabo zelenih čistil in plasten/stekleničk za čistila za večkratno uporabo. Možna je tudi zmanjšana poraba papirja z uvedbo digitalnih kartotek (Koytcheva in drugi, 2021).

Skladno z energetske sanacije veterinarske postaje je možen tudi nakup električnih avtomobilov, ki bi bistveno zmanjšali ogljični odtis Savinjske veterinarske postaje. K zmanjševanju emisij CO₂ bistveno prispeva tudi uporaba alternativnih oblik prevoza, zato je pomembno, da vodje na kliniki zaposlene spodbujajo k prihodu na delo s kolesom, peš ali javnim prevozom, kadar je to mogoče, ali pa optimizacijo poti na delo s skupnim prevozom.

Organizacija izobraževalnih dogodkov za lokalno skupnost, veterinarske kolege in študente, ki jih je v preteklosti že izvajala. Tematika izobraževanj lahko združuje problematiko veterine in trajnostnega razvoja (oskrba živali, preventiva, ekološko kmetijstvo, trajnostna živinoreja itd.). Omenjene aktivnosti lahko povežemo tudi s problematiko angažiranosti osebja. Vodje veterinarske postaje naj zaposlene spodbujajo in podprejo pri organizaciji tovrstnih dogodkov. Za dodatno spodbudo lahko zaposlene za organizacijo tovrstnih dogodkov tudi nagradijo, na primer v obliki dodatnega prostega dneva, graditvijo timskih aktivnosti, pohval itd.

Veterinarji in Savinjska veterinarska postaja se lahko dodatno angažirajo na področju trajnostnega razvoja tudi v širši strokovni/družbeni sferi, v kateri se lahko predstavijo kot primer dobre prakse in se vključujejo v aktivnosti, povezane z zasledovanjem trajnostnih ciljev v veterini. Omenjene aktivnosti vključujejo tudi povezovanje in participacijo na dogodkih in konferencah, ki jih organizira npr. Veterinarska zbornica Slovenije, in širše povezovanje z organizacijami, kakršna je tudi Vet Sustain.

Pri spodbujanju družbeno odgovornega ravnanja je izjemno pomembna tudi podpora vodstva in izgradnja skupnosti prek skupnih trajnostnih vrednot (Koytcheva in drugi, 2021). S tega vidika je pomembna tudi artikulacija skupne vizije ter pobuda s strani vodij pri izvajanju družbeno odgovornega ravnanja. Če se navežem na primer nedavne ujme, bi bila možna tovrstna aktivnost na ravni organizacije brezplačen sprejem in oskrba najdenih živali na območju Savinjske regije.

2.8.2 Komunikacija s strankami in pridobivanje konstruktivnih povratnih informacij

Veterinarji poročajo, da se pri svojem delu pogosto srečujejo z izzivi pri komunikaciji s težavnimi strankami, hkrati pa so pri odzivu na situacije pri strankah pogosto prisotni čustveni odzivi, povezani z obravnavo njihovih živali, ki otežujejo pridobivanje relevantnih povratnih informacij. Fischer, Heidler, Coco in Albanese (2022) opozarjajo na vse višjo informiranost in izobraženost strank, ki jih skrbi za svoje živali; te pogosto tretirajo kot del družine, drago športno aktivnost ali del premoženja. V anketi trajnostne naravnosti je bil odnos do strank večkrat izpostavljen kot pomemben vidik trajnostnega razvoja, prav tako vse višja pričakovanja potrošnikov zaposleni zaznavajo kot eno izmed pomembnejših tveganj za nadaljnji razvoj organizacije. Raziskava Deluty in drugi (2021) potrjuje, da se tudi lastniki zavedajo vpliva svojih osebnih in poklicnih odločitev v smeri učinkovitega ukrepanja na področju podnebnih sprememb in trajnostnega razvoja.

S treningi učinkovite in nenasilne komunikacije zaposleni osvojijo komunikacijske veščine, ki jim omogočajo bolj empatično komunikacijo s strankami, ki so pod vplivom intenzivnih čustvenih odzivov.

Z ekipo lahko na kliniki izvedejo tudi delavnico, ki temelji na analizi problematičnih situacij, s katerimi se zaposleni v komunikaciji s strankami pogosto soočajo. Delavnico je mogoče

izvesti tudi na širši ravni s študenti ali ostalimi veterinarskimi kolegi, v ta namen predlagam izbiro zunanje facilitatorja. Okvirno zasnovo timske vaje najdete v prilogah (Timska vaja – Komunikacija z zahtevnejšimi strankami).

Za pridobivanje povratnih informacij lahko za stranke pripravijo preprost vprašalnik v obliki neto ocene uspešnosti promotorjev (angl. net promotor score, v nadaljevanju NPS), ki ga stranke izpolnijo na tabličnem računalniku ob obisku veterinarske postaje. Primer vprašanja: »Kako verjetno je, da bi storitve Savinjske veterinarske postaje priporočili svojim bližnjim?« (ocena na lestvici od 1 do 10 in utemeljitev v obliki odprtega odgovora: Prosim pojasnite svojo oceno.) Ugotovitve raziskave in ekonomske karakteristike veterinarske industrije, ki jih navaja Lloyd (2006), nakazujejo na relativno stalno strukturo strank, kar pomeni, da je za veterinarske organizacije ključnega pomena dvigovanje zadovoljstva in zadrževanje strank. Ekspertni intervju opozarja tudi na pomen zaupanja in vzdrževanja ugleda organizacije na visokem nivoju. NPS-točkovanje omogoča spremljanje zadovoljstva strank v času in pomaga prepoznati področja, ki vplivajo na izboljšanje izkušnje strank (Fisher & Kordupleski, 2019). Z NPS-točkovanjem se izognemo tudi izkrivljenim razumevanjem, ki nastajajo na podlagi čustvenih odzivov strank v povezavi z obravnavo njihovih hišnih ljubljencev pri veterinarjih.

Terenski veterinarji lahko povratne informacije pri strankah zbirajo ustno v obliki kratkih standardiziranih pogovorov z lastniki živali. Enkrat/dvakrat letno izvedejo kratke pogovore in popišejo povratne informacije. Pomembno je, da pridobljene povratne informacije tudi pregledajo in, če je to potrebno, implementirajo predlagane rešitve npr. v okviru letnega pregleda poslovanja.

2.8.3 Spoštovanje raznolikosti in vključevanja

V organizaciji na ravni zaposlenih ni prisotne raznolikosti, vodje organizacije aktivno gradijo na zaposlovanju posameznikov s podobnim vrednostnim sistemom, podobnimi pristopi k delu in pogledi na stroko. Eden izmed zaposlenih zaznava, da tudi širše v veterini raznolikost ni dobro sprejeta, zlasti ko gre za različne pristope k strokovni obravnavi pacientov in/ali alternativne pristope. Zaposleni meni, da če bi na Savinjski veterinarski postaji zaposlili osebo z drugačnimi pogledi na stroko, bi se ta oseba hitro znašla v konfliktnih situacijah. Tudi ekspertni intervju potrjuje splošno problematiko raznolikosti:

»... imamo popolnoma porušeno spolno razmerje moških in žensk (85 % : 15 %), kar ni dobro za poklic. Druga stvar, s katero se bomo soočali v prihodnjih letih, je velik delež ljudi, ki zavračajo to, da se živali uporabljajo v prehranski verigi in da se konzumira njihovo meso. ... Seveda tu imamo problem, če ti zavračaš, da živali vstopajo v prehransko verigo, to pomeni, da enostavno niso pripravljeni delati na področjih varnosti živil živalskega izvora, se pravi to so mlekarne, klavnice, vse tam, kjer se prideluje ta živila, in to je za nas nedopustno.« (izr. prof. dr. Ožbalt Podpečan)

Na področju inovativnosti mlajši zaposleni ocenjujejo, da še niso dovolj strokovno podkovani in se zaradi tega raje držijo ustaljenih metod. Verjamejo, da je v veterini veliko prostora za inovativnost, vendar je predpogoj za to dovoljšna izkušnost, medtem ko so študentje mnenja, da je inovativnost pogostejše prisotna pri mlajših kolegih. Fischer, Heidler, Coco in Albanese (2022) pri veterinarjih opažajo pogost odpor do sprememb in inovacij, pogosto se zatekajo k utečenim postopkom, ki nimajo dokazane podlage s stališča stroke in/ali vodstvenega pristopa. Inovacije so pomembne tudi s stališča prilagajanja vse večjim pričakovanjem strank in nenehnega izboljševanja storitev.

Raznolikost na delovnem mestu je tesno povezana z inovativnostjo. Raznolikost lahko delimo na inherentno raznolikost, ki vključuje lastnosti, s katerimi se posameznik rodi (spol, etična pripadnost, spolna usmerjenost itd.) in pridobljena raznolikost, ki se nanaša na pridobljene izkušnje (življenje v tujini, potovanja, prostovoljstvo itd.) (Harvard Business Review, 2016). Raznolikost ima pomemben vpliv na razumevanje potreb in želja različnih strank in ostalih deležnikov (Lloyd, King, Mase & Harris, 2005). Ključna vedenja, ki spodbujajo inovacije v organizacijah: občutek slišanosti, vključevanje različnih mnenj, občutek varnosti ob predlaganju novih idej, visoka stopnja soodločanja, avtonomije, deljenje zaslug za uspeh, podajanje konstruktivnih povratnih informacij in implementacija povratnih informacij (Harvard Business Review, 2016). Tudi Lloyd in drugi (2005) poudarjajo pomen razvoja vodstvenih veščin, veščin samozavedanja, načrtovanja prihodnosti, timskega dela in komunikacije za dvig inovativnosti v veterinarski stroki.

Ob zaposlovanju novih sodelavcev lahko več pozornosti namenijo pogledu kandidatov na raznolikost in so pozorni predvsem na pridobljeno raznolikost kandidatov, ki jo lahko preverjajo preko situacija, naloga, dejanje, rezultat metodologije (angl. situation, task, action, result, v nadaljevanju STAR) (Sphoorti, 2019). V nadaljevanju navajam primere vprašanj, ki spodbujajo odgovore po STAR-metodologiji:

- Na kakšen način ste se soočali pri obravnavi raznolikih posameznikov na svojem prejšnjem delovnem mestu (npr. oseb s posebnimi potrebami)?
- Kako je to vplivalo na vaše delo?
- Kakšna čustvena stanja ste ob tem doživljali?
- Kaj je bil v dani situaciji za vas največji izziv?

Na podoben način lahko pri kandidatih preverjajo tudi prisotnost inovativnega vedenja, sposobnost in pripravljenost iskanja inovativnih rešitev.

Sprejemanje raznolikosti organizacija krepi tudi s pomočjo širitve mreže deležnikov in raziskovanja tematik, ki so med zaposlenimi ali širše v stroki tabuizirane (npr. alternativne oblike zdravljenja). Na veterinarski postaji lahko pripravijo izobraževanje, kjer se tovrstni pristopi predstavijo. Na ta način vplivamo na razreševanje stereotipov in gradimo odnos veterinarske znanosti do drugih, alternativnih pristopov in usmerjamo zaposlene k iskanju sožitja in sinergij med tovrstnimi pristopi.

K razvoju sprejemanja raznolikosti lahko pripomorejo tudi izobraževanja na tematiko in obravnavo raznolikosti pri strankah ter treningi komunikacijskih veščin in razumevanje karakteristik različnih etičnih, marginaliziranih skupin lastnikov živali (Romi, osebe s posebnimi potrebami itd.). Tovrstna izobraževanja imajo pozitiven vpliv na obravnavo strank in posledično vplivajo na višje zadovoljstvo.

Za spodbujanje sprejemanja raznolikosti se lahko poslužujemo tudi delavnic ozaveščanja stereotipov in predsodkov, s katerimi zaposleni ozavešajo in kot skupina poskušajo premostiti predsodke, ki jih imajo npr. do alternativnih metod zdravljenja, veterinarjev z različnimi prehranjevalnimi izbirami (vegani, vegetarijanci itd.).

Tudi za spodbujanje inovativnosti so lahko koristna izobraževanja oz. ekspertne skupine, namenjene predstavljanju inovativnih rešitev, ki jih veterinarji pri delu uporabljajo; ta so lahko zasnovana na ravni organizacije ali pa vključujejo tudi veterinarje iz drugih veterinarskih ustanov. Npr. eden od zaposlenih uporablja pristop fiksacije pacienta, ki se je izkazal za zelo učinkovit in ga predstavi tudi ostalim veterinarjem, ki opravljajo podobno delo.

2.8.4 Artikulacija trajnostne vizije in vrednot

Močna skupna vizija je med zaposlenimi prisotna. Zaposleni razumejo, kaj so cilji organizacije in njihovega dela, delijo si podobne vrednote, vendar vizija ni jasno artikulirana in zapisana. Za nadaljnji trajnostni razvoj organizacije in spodbujanje trajnostnega ravnanja zaposlenih je ključnega pomena višja ozaveščenost posameznikov o problematikah trajnostnega razvoja v veterini, hkrati pa se zaposleni zavedajo tveganj, povezanih s tematikami zdravja in varnosti ter dobrobiti živali.

Za artikulacijo vrednot in trajnostne vizije predlagam dve timski vaji. Podrobnejšo zasnovo vaj najdete v prilogah (Timska vaja – Vrednote, Artikulacija trajnostne vizije).

Artikulacijo vrednot lahko na kliniki izvedejo v obliki timske vaje, v kateri vsak od zaposlenih vnaprej razmisli, katerim vrednotam pri svojem delu na veterinarski postaji sledi. Vsak zaposleni vnaprej pripravi tri vrednote. Nato kot ekipa vsi zaposleni naredijo pregled nad naborom vrednot in določijo skupni nabor petih vrednot z opisi. Vrednote lahko nato objavijo na spletni strani in pripravijo plakate za skupne prostore na kliniki.

Za artikulacijo trajnostne vizije lahko zaposleni v obliki skupinske delavnice pripravijo vizijo v obliki namen, planet, ljudje in dobiček modela (angl. purpose, planet, people, profit, v nadaljevanju 4P) (Sheppard, 2022). Nato skupaj določijo strateške trajnostne cilje za naslednje leto ter določijo odgovorne osebe za izvedbo (npr. V naslednjem letu bomo izvedli vsaj eno izobraževanje za lastnike živali v lokalni skupnosti na temo preventivnih cepljenj.). V okviru letnega pregleda na ravni solastniške strukture pregledajo doseganje zadanih ciljev in o napredku poročajo tudi vsem ostalim zaposlenim. Na ta način vodje dosežejo, da so

ključni cilji in vizija dostopni vsem zaposlenimi in skupaj z zaposlenimi prioritizirajo aktivnosti ter s tem vplivajo tudi na korigiranje dejavnikov preobremenjenosti. Za izvedbo ciljev je pomembno tudi strateško planiranje in alokacija sredstev (časa, dela, kapitala itd.).

2.8.5 Angažiranost osebja

Vodja ambulante za ljubiteljske živali ocenjuje, da so zaposleni različno angažirani pri svojem delu, kar lahko povežemo tudi z identificirano potrebo po motivaciji mlajših zaposlenih pri izgradnji osebne blagovne znamke preko objave prispevkov v lokalnih medijih in širše na ravni strokovne skupnosti s pripravo strokovnih in znanstvenih del.

Za spodbujanje razvoja zaposlenih je ključnega pomena stalno nadgrajevanje vodstvenih veščin, za doseganje katerega so učinkoviti tudi pristopi vodstvenega vaditeljstva (angl. coaching). Vodstveno vaditeljstvo je izkustveni pristop, ki izhaja in gradi na sposobnostih vodje za doseganje njegovih kratkoročnih in dolgoročnih razvojnih ciljev (Yarborough, 2018). Peterlin (2016) poudarja tudi pomen mentorstva kot ključnega področja pri razvoju trajnostnega vodenja.

Zaposlene naj še naprej spodbujajo pri gradnji svoje osebne blagovne znamke prek strokovnih objav v znanstvenih in poljudnoznanstvenih revijah. Pogovorijo naj se z zaposlenimi, kaj bi jih še dodatno spodbudilo k strokovnemu izpopolnjevanju in predstavljanju veterinarske postaje strokovni in širši javnosti (npr. dodaten prost dan za pripravo treh objav). Pri pripravi vsebin jim lahko vodje ali starejši kolegi ponudijo oporo, pregled vsebine ali strokovne vsebine pripravljajo v parih.

Za dodaten angažma mlajših kolegov lahko ti prevzamejo tudi odgovornost za organizacijo izobraževalnih dogodkov, opisanih pod poglavjem Okoljske in družbene odgovornosti.

2.8.6 Samovodenje

Na področju samovodenja mlajši zaposleni ocenjujejo, da imajo pri delu zadostno mero avtonomije, vendar da narava dela in veterinarskega poklica na omogočata vedno popolne samostojnost, zlasti pri odločanju o razporeditvi dela, delovnega časa itd. Veterinarji na veterinarski postaji tudi zelo tesno sodelujejo in so zaradi tega včasih soodvisni drug od drugega. Zaposleni na veterinarski postaji so predani svojemu poklicu, v njem najdejo osebno poslanstvo in jih zato k opravljanju delovnih nalog veže tudi občutek moralne dolžnosti.

Z ukrepi, predlaganimi v poglavju Angažiranost osebja in artikulacija trajnostne vizije in vrednot, bodo vodje med zaposlenimi dvignili občutek vključenosti v odločitve podjetja in avtonomnosti. Stopnje soodločanja zaposleni ne ocenjujejo kot problematične.

2.9 Akcijski načrt nadgradnje praks trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji

Akcijski načrt nadgradnje praks trajnostnega vodenja na Savinjski veterinarski postaji bo zajemal področja artikulacije trajnostne vizije, okoljske in družbene odgovornosti, angažiranosti osebja, komunikacije z zahtevnejšimi strankami in pridobivanje povratnih informacij strank. Samovodenje, spoštovanje raznolikosti, vključevanje in inovacije so prakse so na tem mestu za razvoj praks trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji nižje po prioritetni lestvici. Poleg tega se prakse med seboj povezujejo in dopolnjujejo in bo vpeljava nekaterih temeljnih praks vplivala tudi na nadaljnji razvoj praks na višjih ravneh.

Ključni cilji razvoja trajnostnih praks v Savinjski veterinarski postaji so:

- Zaposleni v organizaciji skupaj artikulirajo trajnostno vizijo po modelu 4P in določijo ključne cilje za trajnostni razvoj organizacije na vseh štirih področjih (namen, dobiček, ljudje, planet) za naslednje leto.
- Organizacija redno spremlja povratno informacijo strank s pomočjo NPS-točkovanja.
- Na vsake tri mesece zaposleni organizirajo srečanje za deljenje dobrih/slabih praks ter komunikacije s strankami, ki temeljijo na problemskem, situacijskem učenju.
- V naslednjem letu organizacija izvede eno izobraževanje za lastnike živali v lokalni skupnosti, zaposleni v organizaciji pripravijo eno poljudno-znanstveno objavo za lokalne medije ali znanstveno objavo v strokovni reviji.

Podrobnejše akcijske načrte za vsakega izmed trajnostnih ciljev najdete v prilogah. Akcijski načrt vključuje trajnostne prakse, ki jih organizacija lahko implementira v časovnem obdobju enega leta in ne zahtevajo večjih finančnih vložkov s strani organizacije. V akcijskih načrtih sem pri posameznih akcijskih korakih poleg nalog opredelila tudi ključne prelomnice in merila uspešnosti. Kot potencialno tveganje lahko opredelimo dodatno obremenitev zaposlenih/odgovornih oseb za izvedbo projektov, saj veterinarski poklic od zaposlenih že sedaj terja veliko časa, hkrati zaposlenim intenziteta dela tekom delovnega časa ne omogoča veliko manevrskega prostora za dodatne aktivnosti. Zato je za organizacijo ključnega pomena smiselna prioritizacija aktivnosti glede na pomembnost, vnaprejšnje načrtovanje odgovornih oseb za izvedbo posameznega cilja in ključnih nalog ter opredelitev časovnih okvirjev za izvedbo posamezne naloge že pred samim začetkom izvajanja aktivnosti. Skladno s prioritizacijo in umestitvijo nalog v obstoječ urnik zaposlenih se lahko prilagodijo tudi časovni roki za izvedbo nalog, ki so opredeljeni v akcijskih načrtih.

Pomembno je, da celotna ekipa sodeluje pri prioritizaciji aktivnosti in se odgovornosti za izvedbo porazdelijo po ekipi. Na ta način organizacija tudi mlajšim kolegom omogoči samostojno izvedbo projektov, kar pozitivno vpliva na razvoj njihovih vodstvenih in organizacijskih veščin. Po potrebi naj mlajšim zaposlenim dodelijo tudi primerne interne ali eksterne mentorje, ki jim bodo nudili oporo pri izvedbi aktivnosti (primer: zaposlenega, ki se bo lotil priprave strokovnega ali znanstvenega članka, naj povežejo s primernim

profesorjem z veterinarske fakultete). Tudi Peterlin, Dimovski, Tvaronavičiene, Grah in Kaklauskas (2018) poudarjajo pomen razvoja zaposlenih in dviga motivacije z omogočanjem priložnosti za izkušnjsko učenje. Lloyd, King, Mase in Harris (2005) pa mentorstvo prepoznava kot ključen element učinkovitega vodenja.

Artikulacijo vizije po metodi 4P bi izpostavila kot prednostno nalogo. Avery in Bergsteine (2011a) izpostavljajo pomen jasne vizije, ki zaposlenim omogoča, da razumejo smer razvoja organizacije in so na ta način opolnomočeni za samostojno sprejemanje odločitev. Artikulacija vizije po modelu 4P (Sheppard, 2022) omogoča načrtovanje, ki vključuje zaposlene iz različnih nivojev organizacijske strukture, ter oblikovanje trajnostnih ciljev, ki so zaposlenim resnično pomembni.

Akcije korporativne družbene odgovornosti so po ugotovitvah Saeidi, Robles, Saeidi in Zamora (2021) pozitivno povezane z ugledom organizacije in zadovoljstvom strank, hkrati pa tudi pomembno vplivajo na motivacijo, zavzetost, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Znotraj koncepta trajnostnega vodenja interakcija in sodelovanje z deležniki igra ključno vlogo pri zagotavljanju in usmerjanju trajnostnega razvoja organizacije (Hörisch, Freeman & Schaltegger, 2014). Stranke so bile v procesu mapiranja deležnikov izpostavljene kot ključne, kar potrjujejo tudi empirične ugotovitve iz intervjujev. Izpostavljena problematika težavne komunikacije s strankami in pridobivanja konstruktivnih povratnih informacije je zato v akcijskem načrtu opredeljena kot prioriteta. Izgradnja odnosa s strankami, nadgradnja njihove uporabniške izkušnje in zadovoljstva predstavlja tudi enega izmed ključnih nefinančnih dejavnikov uspešnosti organizacij (Ngoc Khuong, Thanh Tung & Hoang Quoc, 2022; Saeidi, Robles, Saeidi & Zamora, 2021). Tudi Avery in Bergsteine (2011a, str. 38) v piramidi trajnostnega vodenja zadovoljstvo strank in dolgoročno ustvarjanje dodane vrednosti za stranke opredeljujeta kot ključna gradnika uspešnosti trajnostnih organizacij. Pomembno je tudi omeniti, da stranke Savinjske veterinarske postaje večinoma prihajajo iz lokalnega okolja, kar pomeni, da z aktivnostmi na področju družbene odgovornosti naslavljamo tudi interese obstoječih in potencialnih novih strank ter preko omenjenih aktivnosti vplivamo na ugled organizacije.

Za timske vaje, ki jih najdete v prilogah in so del akcijskega načrta artikulacije trajnostne vizije, in komunikacijo z zahtevnejšimi strankami sem predvidela tudi oporo zunanega svetovalca, facilitatorja. Okvirna cena andragoških ur izkušenih strokovnjakov s tega področja znaša med 100 in 400 evri.

Za aktivnosti s področja okoljske odgovornosti nisem pripravila podrobnega načrta, saj so na Savinjski veterinarski postaji pred kratkim zaključili projekt energetske sanacije objekta, hkrati pa vodje in zaposleni kot ključno strateško usmeritev izpostavljajo širitev klinike v nove prostore in širitev ponudbe storitev. Omenjene aktivnosti so že v fazi izvajanja in so del kratkoročnih načrtov organizacije. V tabeli 6 predstavljam stroškovnik aktivnosti, ki so v poglavju Okoljske in družbene odgovornosti navedeni kot možni ukrepi za izboljšanje okoljske odgovornosti organizacije.

Tabela 6: Stroškovnik

Aktivnost	Okvirna cena	Opombe
Nakup električnega avtomobila	46.590 € za električno vozilo Megane E-Tech brez dodatkov (Renault, brez datuma).	Javni poziv za pridobitev subvencije Eko sklada za nakup električnega vozila (Subvencija 108SUB-EVPO23) v vrednosti 4.500 € za nakup novega el. vozila M1 in N1 (vrednost od 35.000 € do 65.000 € z DDV) (Porsche Inter Auto, 2023).
Uvedba e-kartotek	Pantheon Vet krovna licenca 2072,78 € in letno osveževanje v vrednosti 435,28 € (Datalab SI d.o.o., brez datuma)	Alternativa easyVet (VetZ GmbH, brez datuma).
Izgradnja vodnjaka	10.000 litrski zbiralnik za zbiranje deževnice, vključujoč samočistilni filter, in črpalka v vrednosti 4.850 € pri podjetju Prosigma plus d. o. o. (Prosigma plus d.o.o., brez datuma). Okvirna cena vgradnje se giblje med 1000 in 2000 €, odvisno od zahtevnosti projekta (Prosigma plus d.o.o., brez datuma)..	Potrebna ureditev gradbene dokumentacije na občinskem uradu (lokacijsko dovoljenje, uporabna dovoljenja, vodno soglasje za oskrbo s pitno vodo itd.) Podjetje Prosigma plus d. o. o. ne ponuja zbiralnikov za pitno vodo, zato se voda iz njihovih zbiralnikov lahko uporablja le v sanitarne namene (Prosigma plus d.o.o., brez datuma). Alternativni ponudniki so tudi podjetje Zagožen d. o. o. (Zagožen d.o.o., brez datuma) in podjetje ROTO Slovenija d. o. o. (Roto Slovenija d.o.o., brez datuma).

Vir: lastno delo.

2.10 Uporaba modela trajnostnega vodenja za spodbujanje trajnostnih praks v veterini

Sledeče poglavje ponuja odgovor na raziskovalno vprašanje: »Kako je mogoče model trajnostnega vodenja prilagoditi in uporabiti v kontekstu veterinarske klinike za spodbujanje trajnostnih praks vodenja?«

Veterinarska stroka z udejanjanjem na področjih zdravja živali, varovanja zdravja ljudi in varne hrane prispeva k trajnostnemu razvoju. Vendar vsaka veterinarska organizacija s svojim delovanjem vpliva na naravno in družbeno okolje, vloga, ki jo organizacija v tem procesu odigra, pa je lahko bolj ali manj trajnostno naravnana. Model trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a) je celostni pristop, v katerem ključno vlogo odigra dolgoročna perspektiva in zavezanost k trajnostnim vrednotam. Trajnostno vodenje združuje različne aspekte managementa talentov, okoljskega managementa in dolgoročne perspektive gospodarske rasti (Varra & Timolo, 2018). Trajnostno vodenje se odvija v interakciji z deležniki, grajenjem skupnosti in vrednotenjem dolgoročnega gledanja in obravnave ter se udejanja z vključevanjem teh praks v kulturo organizacije, procese odločanja in njeno delovanje. Za uspešno implementacijo praks trajnostnega razvoja je ključen razvoj vizije, strategije in pripadajočih organizacijskih politik. Uspešnost realizacije trajnostnih politik v organizacijah je tako odvisna predvsem od realizacije trajnostnih iniciativ in integracije trajnostnih ciljev v vizijo, procese in ključne funkcije delovanja organizacije (Jackson, Ones,

Dilchert & Kraiger, 2012, str. 155–187). Piramida trajnostnega vodenja predstavlja okvir, ki organizacijam omogoča, da zgradijo trdno osnovo, ki jih bo tudi v kriznih, nepredvidljivih situacijah napeljevala k sprejemanju odgovornih odločitev z obzirom na okolje, ljudi in doseganje dolgoročne dobičkonosnosti (Avery & Bergsteiner, 2011b). Za identifikacijo praks trajnostnega vodenja je bil za namene magistrskega dela oblikovan raziskovalni inventar (kontrolni sezname praks trajnostnega vodenja), ki ga lahko organizacije uporabijo pri samoevalvaciji realizacije praks trajnostnega vodenja na ravni vodstva in zaposlenih. Pri diagnosticiranju praks trajnostnega vodenja je priporočljivo, da se organizacije najprej osredotočijo na razvoj temeljnih praks, ki jih kasneje nadgrajujejo s praksami na višjih ravneh. Ker je model trajnostnega vodenja sestavljen skozi prizmo dolgoročne perspektive, se tudi implementacija praks trajnostnega vodenja ne zgodi kar čez noč. Za višanje vključenosti različnih skupin deležnikov organizacijam priporočamo pripravo tabele mapiranja deležnikov, s katero identificirajo svoje interakcije z deležniki in odkrijejo potencialne izzive ter priložnosti za nadgradnjo njihovega odnosa. Za udejanjanje trajnostnih praks je ključnega pomena tudi razvoj zaposlenih in izobraževanje na področju trajnosti in njihove udeleževanje v delovnih skupinah, izobraževanja, usposabljanja in vključevanje zaposlenih v oblikovanje in izvajanje trajnostne strategije (Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu, 2020).

Za udejanjanje praks trajnostnega vodenja morajo veterinarske organizacije identificirati stopnjo razvitosti posameznih praks in priložnosti za nadaljnji razvoj. Za učinkovito udejanjanje strategije razvoja trajnostnega vodenja je ključen razvoj trajnostne vizije, ki je posredovana tudi na nižje ravni organizacijske strukture, kar zaposlenim omogoča, da se poistovetijo s trajnostnimi cilji (Jackson, Ones, Dilchert & Kraiger, 2012, str. 155–187).

Veterinarske organizacije imajo s stališča ekonomskih in profesionalnih karakteristik določene specifičnosti, ki jih pri diagnosticiranju in implementaciji praks trajnostnega vodenja ne gre zanemariti. Omenjene značilnosti se podrobneje opisane v naslednjem poglavju magistrskega dela.

2.11 Dejavniki, ki olajšujejo ali ovirajo izvajanje praks trajnostnega vodenja

V nadaljevanju bom predstavila dejavnike, ki ovirajo in olajšujejo prakse trajnostnega vodenja v veterini, in s tem odgovorila na raziskovalno vprašanje: »Kateri so ključni dejavniki, ki ovirajo ali olajšujejo izvajanje modela trajnostnega vodenja v veterinarski kliniki in kako jih je mogoče premostiti?«

Karakteristike veterinarske dejavnosti na trgu se nekoliko razlikujejo od drugih pridobitnih dejavnosti. Prav tako se razlikuje tudi sama narava dela, ki jo je najbližje možno primerjati z zdravstvenimi organizacijami. V nadaljevanju poglavja bomo zato naslovili ključne trende, ki jih poznamo na področju ekonomskega razvoja veterinarskih organizacij. Lloyd (2006) veterinarski trg označuje kot monopolistično konkurenco, kar pomeni, da ima cena relativno nizek vpliv na kvaliteto storitev. Priložnost za ekonomski razvoj veterinarskih organizacij

vidi predvsem v večji diferenciaciji storitev (tehnološki razvoj, storitve, lokacije, mehke veščine veterinarjev itd.) od konkurence. To potrjujejo tudi ugotovitve izvedene raziskave na primeru Savinjske veterinarske postaje, zlasti vodje vidijo razvoj veterinarske postaje v smeri razvoja zaposlenih, specializacije in v širitvi obsega trenutne ponudbe storitev. Zaradi vse višje povezanosti/navezanosti lastnikov na svoje živali ti postajajo vse bolj zahtevni, a so hkrati pripravljeni tudi več investirati v veterinarsko oskrbo (Lloyd, 2006). Vodja ambulante za ljubiteljske živali v Savinjski veterinarski postaji opaža, da stranke niso reagirale na 10-% povečanje cene storitev, ki je sledila splošnemu dvigu cen nabavnih surovin in materialov. Hkrati pa ugotavlja, da so veterinarske storitve velikokrat podcenjene, saj stranke enostavno niso pripravljene plačati večje vsote denarja za svoje hišne ljubljence:

»... ampak če plačaš sam, pri nas je to, da ljudje ne zavarujejo živali, kar je v tujini že praksa, je pri nas ta minus, ker potem pač vse leži na plečih strank in seveda vse, kar je nad 100 evrov, je ogromno za mačko.« (Vodja ambulante za ljubiteljske živali)

Potencial za višanje vrednosti veterinarskih storitev vidi v pogostejšem posluževanju zavarovanj za hišne ljubljence in domače živali. Za veterinarski poklic tako ostaja le malo maneverskega prostora, da bo dolgoročno gledano postal ekonomsko donosnejši (Lloyd, 2006). Predsednik Veterinarske zbornice Slovenije izraža zaskrbljenost glede javne podobe veterinarskega poklica, ki študente odvrča od veterinarske izobrazbe. Fathke, Rao in Salman (2020) vidijo rešitev v aktivnem multidisciplinarnem povezovanju veterinarskih fakultet s profesijami, kot so ekonomija, mednarodni odnosi, politologija, ekologija, sociologija, entomologija in zdravstvo.

S strani veterinarjev je bila identificirana nižja tolerantnost do raznolikosti v veterini; ekspertni intervju potrjuje porušeno razmerje spolne raznolikosti pri študentih veterine. Po podatkih Združenja ameriških fakultet za veterinarsko medicino je bilo 74,8 % študentov, vpisanih na ameriške fakultete za veterinarsko medicino, v letu 2023 belcev, 82,1 % študentov se je opredelilo kot ženskega spola, 13 % pa kot moškega (Fathke, Rao & Salman, 2020). To nakazuje na potrebo po prizadevanjih veterinarskih fakultet za bolj raznolike poklicne in izobraževalne interese in ozadja ter rase in narodnosti, da bi lažje dosegli trajnostne cilje (Fathke, Rao & Salman, 2020). Fischer, Heidler, Coco & Albanese (2022) poročajo pogost odpor veterinarjev do sprememb in inovacij, saj se ti pogosto zatekajo k utečenim postopkom, ki nimajo dokazane podlage s stališča stroke in/ali vodstvenega pristopa. Inovacije so pomembne tudi s stališča prilagajanja vse večjim pričakovanjem strank in nenehnega izboljševanja storitev. Raznolikost ima pomemben vpliv na razumevanje potreb in želja različnih strank in ostalih deležnikov (Lloyd, King, Mase & Harris, 2005). Predsednik veterinarske zbornice Slovenije poudarja, da je za veterinarske organizacije ključnega pomena visoka kakovost storitev in ugled, ki ga pri strankah dosežejo predvsem preko izgradnje odnosa zaupanja. Element zaupanja vidi kot ključen pri pridobivanju, ohranjanju in zagotavljanju zadovoljstva strank. Majhno vrednost pripisuje dodatnim marketinškim aktivnostim, opozarja tudi na problematiko vse višje informiranosti strank, na kar opozarjajo tudi Deluty in drugi (2021), Fischer, Heidler, Coco in Albanese

(2022) ter Lloyd (2006). Vse večja pričakovanja strank in hitro spreminjajoče razmere na trgu organizacije, tudi veterinarske, silijo k nenehnemu prilagajanju in inoviranju. Omenjeni dejavniki ustvarjajo potrebe po razvoju mehkih in vodstvenih veščin. Lloyd, Stone in King (2008) potrebe po razvoju vodstvenih veščin v veterini opredeljuje na naslednjih področjih:

- vzpostavljanje dialoga o potrebi po spremembah,
- navdihovanje razvoja skupne vizije,
- razvoj strategij in načrtov v okviru vizije,
- aktivno izvajanje načrtov,
- oblikovanje in izvajanje sistemov in procesov managementa za zagotavljanje uspešnosti prizadevanj za spremembe,
- spremljanje napredka in povečanje odgovornosti,
- podpiranje in nagrajevanje tistih, ki sodelujejo in dosegajo napredek.

Razvoj mehkih veščin, povezovanje veterinarske stroke z drugimi profesijami in aktivnejše vključevanje v javne polemike o trajnostnem razvoju bi okrepile zanimanje za veterinarski poklic in dvignile ozaveščenost in zanimanje za trajnostni razvoj. V anketi trajnostne naravnosti zaposlenih v Savinjski veterinarski postaji se je namreč večina zaposlenih opredelila kot nevtralnih.

Trajnostno vodenje vključuje upoštevanje vplivov na okolje, družbo in ekonomijo. S strateškim planiranjem podjetje prepozna, katere prakse lahko povzročajo negativne vplive in kako jih lahko zmanjša ali odpravi. Prav tako omogoča prepoznavanje priložnosti za inovacije, ki temeljijo na trajnostnih načelih. Implementacija praks trajnostnega vodenja je pomemben proces, ki bo vplival na spremembo kulture, procesov in načinov razmišljanja v organizaciji (Mallon, 2019). S tega vidika je še posebnega pomena strateško planiranje, kar vključuje jasno zastavljene cilje, postavljanje akcijskega načrta v fazi načrtovanja in organizacije, sprotno spremljanje napredka in evalvacija realizacije. Trajnostno vodenje pogosto zahteva naložbe v nove tehnologije, izobraževanje zaposlenih, prilagoditve procesov in druge spremembe. S strateškim planiranjem podjetje določi, kako bo razporedilo svoje vire – finančne, človeške in časovne – za doseganje ciljev trajnosti. Strateško načrtovanje in jasen akcijski načrt dvigujeta tudi nivo transparentnosti in omogočata jasno artikulacijo namena projekta (Kerzner, 2019).

2.12 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Z izvedbo raziskave Analiza trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji sem skozi intervjuje in anketo trajnostne naravnosti zaposlenih v analizo zajela večino zaposlenih na veterinarski postaji. Glavna omejitev raziskave se kaže v velikosti vzorca in starostni strukturi anketiranih ter intervjuvanih zaposlenih. Z izvajanjem intervjujev z več člani zaposlenih bi lahko pridobila kompleksnejši vpogled v prakse trajnostnega vodenja na Savinjski veterinarski postaji ter zajela tudi veterinarje iz starejših starostnih skupin. Za še

celovitejši vpogled bi bila koristna tudi perspektiva strank. Čeprav so bile ustne ankete s strankami načrtovane, jih zaradi časovne omejenosti in dostopnosti nisem uspela izpeljati.

Raziskava predstavlja začetek raziskovanja vodenja v veterini v slovenskem prostoru ter lahko služi kot ozaveščanje o pomenu in vlogi veterine v trajnostnem razvoju. Za nadaljnje raziskovanje karakteristik vodenja in trajnostnega vodenja v veterini bi bila koristna študija, izvedena na več organizacijah oz. med širšo populacijo veterinarjev, ki bi dodatno ovrednotila ugotovitve magistrskega dela. Glede na to, da spoznanja strokovne literature (Crowley in drugi, 2019; Lloyd, King, Mase & Harris, 2005) in izvedene raziskave potrjujejo aktualne potrebe po razvoju vodstvenih in managerskih veščin pri veterinarjih, je s stališča nadaljnega razvoja vodenja v veterini nujna identifikacija obstoječega stanja in potreb po razvoju vodstvenih praks med veterinarji in vključevanju vsebin s področja vodenja v izobraževalni sistem.

Za nadaljnji vpogled v razvoj trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji bi kot nadgradnjo te raziskave lahko izvedli študijo primera, ki bi temeljila na predpostavki, da bi bil akcijski načrt, pripravljen za namene magistrskega dela, implementiran, nato pa bi sledili razvoju trajnostnih praks v Savinjski veterinarski postaji.

SKLEP

Veterina v trajnostnem razvoju odigra pomembno vlogo pri zagotavljanju zdravja in varstva ljudi in živali, zagotavljanju varne hrane ter skrbi za dobrobit ljubiteljskih in gospodarskih živali. S konceptom Eno zdravje je veterina vpeta v širši družbeni kontekst polemike trajnostnega razvoja in lahko z aktivnim vključevanjem v javne razprave svojo vlogo v trajnostnem razvoju še okrepi (Fathke, Rao & Salman, 2020). Skladno z večjo vključenostjo veterinarjev v javne polemike narašča tudi potreba po razvoju mehkih in vodstvenih veščin pri veterinarjih. Naraščajoče potrebe strank in zahteve zaposlenih se tudi v strokovni literaturi pojavljajo kot implikacije po razvoju vodstvenih veščin v veterini (Fischer, Heidler, Coco & Albanese, 2022). V uvodu magistrskega dela je vodenje opredeljeno kot sistem interakcij, na katerega imajo močen vpliv tudi zunanje okoliščine (Oc, Chintakananda, Bashshur & Day, 2023, str. 18). Identifikacija praks trajnostnega vodenja nam omogoča vpogled v širši kontekst interakcij organizacije z zunanjim okoljem.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem opredelila trajnostni razvoj in ključne pripadajoče koncepte ter naslovila sodobne teorije vodenja, katerih koncepti so tesno povezani z elementi trajnostnega vodenja. Poglobljena predstavitev trajnostnega vodenja in uporabe modela 23 praks trajnostnega vodenja Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) bralcu omogoča razumevanje vsebine raziskovalnega dela magistrskega dela. Ob koncu teoretičnega dela je kljub omejeni bazi strokovne literature opredeljen tudi pomen trajnostnega vodenja v veterini.

Raziskovalni del magistrskega dela skozi metode kvalitativnega raziskovanja in metodološke pristope utemeljene teorije podrobneje predstavi razvitost 23 praks trajnostnega vodenja Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) na primeru Savinjske veterinarske postaje. Raziskovalne ugotovitve lahko označimo kot začetek raziskovanja vodenja v veterini v Slovenskem prostoru.

Ključni izzivi s področja trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji se nanašajo predvsem na oblikovanje ter načrtovanje akcij okoljske in družbene odgovornosti. Veterinarji opozarjajo na pomen razvoja komunikacijskih veščin zlasti v odnosu do strank, ki se v interakciji z veterinarji pogosto znajdejo v čustveni stiski, povezani z zdravstvenimi stanji svojih hišnih ljubljencev. Z vidika razvoja veterinarske stroke je nujen dvig in gradnja na odnosu veterinarjev do raznolikosti (Fischer, Heidler, Coco & Albanese, 2022). Izpostavljamo tudi pomen mentorstva in poslovnega vaditeljstva pri razvoju vodstvenih veščin v okviru Savinjske veterinarske postaje.

Uporaba modela trajnostnega vodenja po Avery in Bergsteiner (2011a, str. 38) naj sledi načelom identifikacije trenutnega stanja, opredelitve želenega stanja, postavljanja ciljev in načrtovanja akcijskih korakov za doseganje trajnostnih ciljev s pomočjo jasno opredeljenih akcijskih načrtov.

Strokovna literatura implicira nadaljnji razvoj veterine v smeri večje diferenciacije storitev, pri čemer izr. prof. dr. Ožbalt Podpečan, predsednik veterinarske zbornice, opozarja na omejene kapacitete na trgu in plačilno sposobnost strank. Z vidika ekonomskega razvoja je ključnega pomena tudi strateško planiranje (Kerzner, 2019), ki gre z roko v roki z nadaljnjim razvojem in izobraževanjem vodstvenih veščin. Za nadaljnje raziskovanje vodenja je zato smiselna raziskava aktualnega stanja in identifikacija potreb po razvoju vodstvenih in managerskih sposobnosti pri veterinarjih ter vključevanja vsebin v izobraževalni sistem.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (brez datuma). *Jolp, Javna objava letnih poročil, Savinjska veterinarska postaja d. o. o.* Pridobljeno 1. septembra 2023 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5907446000>
2. Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
3. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). *Diagnosing leadership in global organisations: Theories, tools and cases*. Australia: Tilde University Press.
4. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy in Leadership*, 39(3), 5–15.

5. Avery, G. C. & Hughes, B. (2013). *Fresh thoughts in sustainable leadership* (1. izd.). Prahran, VIC: Tilde Publishing and Distribution.
6. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
7. Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O. & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 1–9.
8. Brockett, A. & Rezaee, Z. (2012). *Corporate sustainability: Integrating performance and reporting*. New Jersey: John Wiley & Sons.
9. Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
10. Bunting, G., Davidson, J. & Osborne, P. (2012). *Sustainability Skills Survey, Staff Questionnaire*. Pridobljeno 29. avgusta 2023 iz https://www.sustainabilityexchange.ac.uk/sustainability_skills_survey_staff_questionnaire
11. Cabezas, H. & Diwekar, U. M. (2012). *Sustainability: Multi-disciplinary perspectives*. Sharjah: Bentham Science Publications.
12. Crowley, S. L., Homan, K. J., Rogers, K. S., Cornell, K. K., Olavessen, L. J., Charles, E. M. & Shaw, D. H. (2019). Measurement of leadership skills development among veterinary students and veterinary professionals participating in an experiential leadership program (the Veterinary Leadership Experience). *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 255(10), 1167–1173.
13. Čanji, V. (2022, 16. avgust). *Poročanje o trajnostnosti po novem v skladu s standardi EU - EOL 171*. Pridobljeno 27. aprila 2023 iz <https://www.zelenaslovenija.si/esg/porocanje-o-trajnostnosti-po-novem-v-skladu-s-standardi-eu-eol-171/>
14. Datalab SI d.o.o. (brez datuma). *Pantheon vet - program Za veterinarje in veterinarske klinike - Pantheon*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.datalab.si/program-za-veterinarje-in-klinike-za-male-zivali/>
15. Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A. & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 1–23.
16. Deluty, S. B., Scott, D. M., Waugh, S. C., Martin, V. K., McCaw, K. A., Rupert, J. R., Web, T.L., Baumgarn, S. A., Carpenter, M. J. & Duncan, C. G. (2021). Client Choice May Provide an Economic Incentive for Veterinary Practices to Invest in Sustainable Infrastructure and Climate Change Education. *Frontiers in Veterinary Science*, 7, 1–8.
17. Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434.
18. Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A. & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 1–11.

19. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
20. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S. & Peterlin, J. (2010). Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of HERMES SoftLab. *Organizacija*, 43(5), 214–223.
21. Ehrenfeld, J. R. & Hoffman, A. J. (2013). *Flourishing: A Frank Conversation About Sustainability* (1. izd.). Stanford University Press.
22. Epstein, M. J., Rejc, A., Elkington, J. & Leonard, H. B. (2017). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2. izd.). London: Routledge.
23. Evropski svet, Svet Evropske Unije (2022, 21. junij) *Nova pravila glede poročanja podjetij o trajnostnosti: Začasni politični dogovor Sveta in Evropskega parlamenta*. Pridobljeno 27. aprila 2023 iz <https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2022/06/21/new-rules-on-sustainability-disclosure-provisional-agreement-between-council-and-european-parliament/>
24. Evropski svet, Svet Evropske unije. (2023, 18. junij). *Evropski zeleni dogovor*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/green-deal/>
25. Fathke, R. L., Rao, S. & Salman, M. (2020). The COVID-19 pandemic: A time for veterinary leadership in one health. *One Health*, 11, 1–3.
26. Federation of Veterinarians of Europe – FVE. (2016). *Veterinarians' Contribution to the UN Sustainable Development Goals (SDG) "REFLECTION PAPER"*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz https://uevh.fve.org/cms/wp-content/uploads/006_sustainability_adopted.pdf
27. Fisher, N. I. & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138–151.
28. Fischer, H., Heidler, P., Coco, L. & Albanese, V. (2022). Leadership Theories and the Veterinary Health Care System. *Veterinary Sciences*, 9(10), 538.
29. Flick, U. (2018). *Doing grounded theory*. London: SAGE Publications Ltd.
30. Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116–126.
31. Harvard Business Review. (2016). We Conflate Different Kinds Of Diversity. *Harvard Business Review*, 94(9), 22–24.
32. Hörisch, J., Freeman, R. E. & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization in Environment*, 27(4), 328–346.
33. International Labour Organization –ILO. (2018). *World Employment Social Outlook 2018, Greening with jobs*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/greening-with-jobs/lang--en/index.htm>

34. Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S. & Kraiger, K. (2012). *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. Somerset: John Wiley in Sons.
35. Jason, F. (2023, 23. april). *Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples*. Pridobljeno 28. aprila 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
36. Jing, F. F. & Avery, G. C. (2016). Missing Links in Understanding the Relationship Between Leadership And Organizational Performance. *International Business in Economics Research Journal (IBER)*, 15(3), 107–118.
37. Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 20–28.
38. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
39. Kaur, A. & Lodhia, S. K. (2019). Key issues and challenges in stakeholder engagement in sustainability reporting: A study of Australian local councils. *Pacific Accounting Review*, 31(1), 2–18.
40. Kenton, W. (2022, 9. september). *Triple Bottom Line*. Pridobljeno 9. aprila 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
41. Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Newark: John Wiley in Sons.
42. Kopnina, H. (2017). Working with human nature to achieve sustainability: Exploring constraints and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 148, 751–759.
43. Kopnina, H. & Blewitt, J. (2018). *Sustainable business: Key issues* (2. izd.). London: Routledge.
44. Koytcheva, M. K., Sauerwein, L. K., Webb, T. L., Baumgarn, S. A., Skeels, S. A. & Duncan, C. G. (2021). A Systematic Review of Environmental Sustainability in Veterinary Practice. *Topics in Companion Animal Medicine*, 44, 1–8.
45. Kramer, C. G., McCaw, K. A., Zarestky, J. & Duncan, C. G. (2020). Veterinarians in a Changing Global Climate: Educational Disconnect and a Path Forward. *Frontiers in Veterinary Science*, 7, 1–9.
46. Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf Publications.
47. Lloyd, J. W., King, L. J., Mase, C. A. & Harris, D. (2005). Future needs and recommendations for leadership in veterinary medicine. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 226(7), 1060–1067.
48. Lloyd, J. W. (2006). Current Economic Trends Affecting the Veterinary Medical Profession. *Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice*, 36(2), 267–279.
49. Lloyd, J. W., Stone, D. J. & King, L. J. (2008). Developing Veterinary Colleges and Leaders: A Whole-System Approach. *Journal of Veterinary Medical Education*, 35(1), 138–144.

50. Makri, C. & Neely, A. (2021). Grounded Theory: A Guide for Exploratory Studies in Management Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–14.
51. Mallon, W. T. (2019). Does Strategic Planning Matter? *Academic Medicine*, 94(10), 1408–1411.
52. Marcombes, L. (2022). Veterinary sustainability. *Medical Writing*, 31, 30–35.
53. McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210.
54. Mobley, W. H., Li, M. & Wang, Y., (2011). *Advances in Global Leadership: Volume 6*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
55. Moradi Korejan, M. & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461.
56. Mostaghel, R. & Chirumalla, K. (2021). Role of customers in circular business models. *Journal of Business Research*, 127, 35–44.
57. Mountford, H., Corfee-Morlot, J., Banaji, F., Bhattacharya, A., Brand, J., Colenbrander, S., Davey, E., Villepin, L., Delasalle, F., Farr, A., Garrido, L., Gencsu, I., George, S., Haddaoui, C., Lazer, L., Mason, N., Oppenheim, J., Spiegel, R., Stern, L. N. & Westphal, M. (2018). *Unlocking the Inclusive Growth Story of the 21st Century: Accelerating Climate Action in Urgent Times*. Washington DC: New Climate Economy.
58. Ngoc Khuong, M., Thanh Tung, D. & Hoang Quoc, T. (2022). Review of Empirical Research on Leadership and Firm Performance. *SAGE Open*, 12(3), 1–14.
59. Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P. & Thanh Hoai, T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), 1–9.
60. Nyangena, E., Akujah, P. & Okanga, P. (2019). Ethical leadership for sustainable development in developing countries. *Editon Consortium Journal of Arts, Humanities and Social Studies*. 1(1), 1–10.
61. Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R. & Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 1–20.
62. Opoku, A., Ahmed, A. & Cruickshank, H. (2015). Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. V *Leadership, culture and sustainable built environment* (str. 184–201). Bingley: Emerald Publishing.
63. Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–442.
64. Pearson, C. E., Butler, A. J. & Murray, Y. P. (2018). Understanding veterinary leadership in practice. *Veterinary Record*, 182(16), 460–460.
65. Peterlin, J., Pearse, N. & Dimovski, V. (2015). Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches. *Economic and Business Review*, 17(3), 273–290.
66. Peterlin, J. (2016). Incorporation of Sustainability into Leadership Development. *Economic and Business Review*, 18(1), 31–53.

67. Peterlin, J., Dimovski, V., Tvaronavičienė, M., Grah, B. & Kaklauskas, A. (2018). The strategic process of developing social aspects of sustainability through the vision reflection in business education. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(4), 1718–1736.
68. Pet Sustainability Coalition. (brez datuma). *Employee Survey*. Pridobljeno 29. avgusta 2023 iz <https://petsustainability.org/portfolio/employee-sustainability-survey/>
69. Porsche Inter Auto. (2023, 28. junij). *Subvencije eko sklada Za ELEKTRIČNA VOZILA 2023 - najnovejše spremembe!*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.porscheinterauto.net/elektricni-avtomobili/subvencija-za-elektricna-vozila/>
70. Posner, B. Z., Kouzes, J. M. & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293–309.
71. Prosigma plus d.o.o. (brez datuma). *Kompleti za rabo deževnice na vrtu in v hiši*. Pridobljeno 14. septembra 2023 iz <https://www.dezevnica.si/kompleti-vrt-hisa>
72. Qi, X. & Yang, Z. (2023). Drivers of green innovation in BRICS countries: Exploring tripple bottom line theory. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 1–18.
73. Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
74. Rashid, N. R. N. A., Khalid, S. A. & Rahman, N. I. A. (2015). Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Exploring its Influence on Customer Loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 31, 705–713.
75. Renault. (brez datuma). *Megane E-tech 100% electric* Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.renault.si/vozila/megane-etech-electric/predstavitev.html>
76. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 320–340.
77. Roto Slovenija d.o.o. (brez datuma). *Rezervoarji za pitno vodo*. Pridobljeno 14. septembra 2023 iz <https://rotoeco.eu/rezervoarji-za-pitno-vodo/>
78. Saeidi, P., Robles, L. A. A., Saeidi, S. P. & Zamora, M. I. V. (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies? *Heliyon*, 7(7), 1–12.
79. Savinjska veterinarska postaja d. o. o. (brez datuma). *Veterina Žalec*. Pridobljeno 30. avgusta 2023 iz <https://www.veterina-zalec.si/>
80. Savitz, A. W. & Weber, K. (2014). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success--and how you can too*. San Francisco: Jossey-Bass.
81. Sheppard, B. (2022, 24. avgust). *Purpose. People. Planet. Profit*. Pridobljeno 27. avgusta 2023 iz <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/how-we-help-clients/design-blog/purpose-people-planet-profit>

82. Spoor, B. (2019, september). *How to Use the STAR Method for Behavioral Interviews*. Pridobljeno 27. avgusta 2023 iz <https://recruitment.com/process/star-interview-questions>
83. Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S. & Xu, W. (2020). Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance. *SAGE Open*, 10(2), 1–14.
84. Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C.: (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
85. Šimanskienė, L. & Zuperkiene, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For Organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2, 81–93.
86. Tideman, S. G., Arts, M. C. & Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, (49), 17–33.
87. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Pridobljeno 2. aprila 2023 iz <https://sdgs.un.org/2030agenda>
88. United Nations. (brez datuma). *THE 17 GOALS, Sustainable Development*. Pridobljeno 28. marca 2023 iz <https://sdgs.un.org/goals#history>
89. United Nations Development Programme – UNDP. (2016). *Human development report 2016, Human development for everyone*. New York, NY: United Nations Development Programme.
90. Varra, L. & Timolo, M. (2018). Sustainable Leadership Practices According to International Standards of Corporate Social Responsibility. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.3, 1–24.
91. VetZ GmbH. (brez datuma). *EasyVET – Software for efficient practice management – VetZ*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.vetz.vet/en-gb/easyVET>
92. Vogrinc Janez. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
93. Wagner, G. G. & Brown, C. C. (2002). Global veterinary leadership. *Veterinary Clinics: Food Animal Practice*, 18(3), 389–399.
94. Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.
95. World Bank. (2012). *Inclusive green growth: The pathway to sustainable development* (1. izd.). World Bank Publications.
96. World Health Organization – WHO (2017, 21. september). *One Health*. Pridobljeno 31. julija 2023 iz <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/one-health>
97. World Health Organization –WHO. (2023, 27. junij) *One Health High-Level Expert Panel Annual Report 2022*. Pridobljeno 28. avgusta 2023 iz <https://www.who.int/publications/m/item/one-health-high-level-expert-panel-annual-report-2022>

98. Yarborough, J. P. (2018). The Role of Coaching in Leadership Development: The Role of Coaching in Leadership Development. *New Directions for Student Leadership*, (158), 49–61.
99. Zagožen d.o.o. (brez datuma). *Rezervoarji za vodo*. Pridobljeno 14. septembra 2023 iz <https://www.zagozen.si/si/koristni-nasveti/rezervoarji-za-vodo-pred-nakupom>

PRILOGE

Priloga 1: Timska vaja –Vrednote

Trajanje: 1,5 ure

Pripomočki:

- post-it lističi,
- plakat,
- tabla,
- pisala ali
- digitalno orodje (Jamboard, Figma board, Miro itd.),
- potreben dostop udeležencev s svoje naprave (računalnik, telefon).

Okvirna zasnova:

Vsi udeleženci na lističe zapišejo tri vrednote, ki predstavljajo njihovo organizacijo, in pojasnilo, kaj posamezna vrednota predstavlja. Za učinkovitejšo izvedbo vaje lahko udeleženci nabor vrednot pripravijo vnaprej.

Vsak od udeležencev nato predstavi svoj nabor vrednot in lističe nalepi na tablo, plakat, facilitator pa grupira vrednote z enako/podobno vsebino.

Facilitator odvodi skupinsko diskusijo o vrednotah, ki se pojavljajo najpogosteje. Pri tem si lahko pomaga z vprašanji:

- Zakaj so te vrednote pomembne za njihovo organizacijo?
- Kako se kažejo v praksi?
- Na kakšen način so povezane z njihovimi osebnimi vrednotami?
- Ali je na tabli katera od vrednot, s katero se ne strinjajo, ne poistovetijo?

V nadaljevanju vsak od udeležencev odda tri glasove za vrednote, za katere meni, da najbolj predstavljajo njihovo organizacijo, tako da na lističe nariše črtico. Na koncu izberemo 3–5 vrednot z največ glasovi.

Udeležence razdelimo v skupine (število skupin je odvisno od števila vrednot), vsaka skupina pa dobi svojo vrednoto in nalogo, da v obliki enega stavka napiše pojasnilo/opis vrednote (primer: Strokovnost – skrbimo za nenehno strokovno izpopolnjevanje veterinarjev in profesionalno obravnavo naših pacientov.).

Na koncu vsaka skupina predstavi svojo vrednoto, facilitator pa vrednote in gesla zapiše na plakat. Kasneje se vrednote lahko objavijo na spletni strani ali pa se pripravijo plakati, ki se obesijo v skupnih prostorih klinike.

Priloga 2: Artikulacija trajnostne vizije

Trajanje: 3 ure

Pripomočki:

- post-it lističi,
- plakat,
- tabla,
- pisala ali
- digitalno orodje (Jamboard, Figma board, Miro itd.),
- potreben dostop udeležencev s svoje naprave (računalnik, telefon).

Okvirna zasnova:

Udeležencem predstavimo model 4P namen, ljudje, planet in dobiček, ki ga narišemo na plakat. Razložimo jim teoretsko ozadje in namen vizije v organizacijah (Sheppard, 2022).

Izvedemo kratko 5-minutno nevihto možganov za vsakega od štirih področij po modelu 4P, v kateri udeleženci zapišejo, kaj je vizija organizacije za vsakega od posameznih štirih področij, in sicer na način, da odgovorijo na vprašanja:

- Namen: Kaj je glavni namen organizacije, zakaj počnemo to, kar počnemo?
- Dobitek: Kako naše delovanje omogoča finančno rast in dobrobit organizacije in zaposlenih?
- Ljudje: Kakšen je vpliv našega dela na ljudi, živali in družbo?
- Planet: Kakšen je vpliv našega dela in na kakšen način skrbimo za ohranjanje naravnega okolja?

Slika 1: Model namen, planet, ljudje in dobiček



Prirejeno po Sheppard (2022).

V nadaljevanju udeležence razdelimo v skupine za vsakega od posameznih področij. Udeleženci iz nabora idej zapišejo strateško usmeritev za nadaljnji razvoj organizacije (primer: Ljudje – Z izvajanjem veterinarske dejavnosti skrbimo za zdravje in dobrobit živali, ljudi v lokalnem okolju. Poleg kurativnih dejavnosti izvajamo tudi preventivne dejavnosti, ki ljudem in živalim omogočajo ugodnejše sobivanje.) in vsaj en strateški cilj za naslednje leto (primer: Ljudje – Poleg redne veterinarske dejavnosti bomo izvedli tudi eno srečanje za lastnike živali na tematiko preventivnega cepljenja hišnih ljubljencev). Na koncu skupine predstavijo svoje ideje in udeleženci demokratično popravijo, potrdijo ali ovržejo zastavljene cilje in se kot ekipa zavežejo k njihovem izvrševanju.

Za izvedbo strateških ciljev je pomembna določitev odgovornih oseb za izvedbo ciljev, priprava akcijskih načrtov in konsistentno spremljanje napredka.

Priloga 3: Timska vaja – Komunikacija z zahtevnejšimi strankami

Trajanje: 1 ura

Pripomočki:

- post-it lističi,
- plakat,
- tabla,
- pisala ali
- digitalno orodje (Jamboard, Figma board, Miro itd.),
- potreben dostop udeležencev s svoje naprave (računalnik, telefon).

Okvirna zasnova:

Odgovorna oseba za izvedbo sestankov od zaposlenih pobere primere situacij, tematike, ki so se jim v zadnjem času pripetile v komunikaciji s strankami in pri katerih niso vedeli, kako bi odreagirali. Vsak zaposleni v skupen dokument vnaprej zapiše primere teh situacij (stranka je jokala v zvezi zlomom kosti svojega psa, stranka je bila nesramna, ker je njena mačka mijavkala ob fiksaciji pri cepljenju itd.).

Nato zaposleni izberejo nekaj situacij, ki bi jih želeli nasloviti. Oseba, ki je izpostavila izziv ali ga zapisala, obrazloži situacijo, ki se ji je pripetila, in pove, na kakšen način je reagirala (kaj, kdaj, kje se je zgodilo). Nato ekipa skupaj išče učinkovitejše načine komunikacije s stranko. Navajam nekaj primerov vprašanja za spodbujanje debate:

- Kaj bi lahko storili drugače?
- Kaj je v tej situaciji ključno?
- Kako lahko stranki izkažemo večjo mero empatije?
- Kdaj in na kakšen način je primerno postaviti meje?

Na koncu oseba sama pove, kaj so ključne točke, ki si jih je zapomnila iz pogovora, ekipa jo dopolni. Ključne točke se zapišejo v zapisnik.

V okviru enega sestanka lahko obdelajo eno ali več problemskih situacij. Pomembno je, da se držimo časovnih okvirjev in da sestanek ne poteka predolgo.

Dodatna priporočila:

Ekipa naj tudi evalvira, v kolikšni meri je bil sestanek koristen in ali so praktične zaključke že uspeli prenesti v prakso. Če zaposleni ne vidijo uporabne vrednosti, je smiseln pogovor, kaj lahko storimo, da spodbudimo prenos veščin v prakso.

Pomembno je, da so zaposleni z izvajanjem tovrstnih sestankov seznanjeni in v njih vidijo smisel in pomen, v nasprotnem primeru izvedbo odsvetujemo.

izvedbo tovrstnih srečanj priporočamo ob podpori zunanjega facilitatorja, ki ima izkušnje s področja učinkovite komunikacije in treningov komunikacijskih veščin ter lahko zaposlenim pri premagovanju izzivov s področja komunikacije nudi dodatno strokovno podporo.

Za dodatno popestritev vaje lahko zaposleni scenarije situacij tudi zaigrajo z uporabo metode igre vlog.

Priloga 4: Akcijski načrt: Artikulacija trajnostne vizije

Cilj: Zaposleni v organizaciji skupaj artikulirajo trajnostno vizijo po modelu 4P in določijo ključne cilje za trajnostni razvoj organizacije na vseh štirih področjih (namen, dobiček, ljudje, planet) za naslednje leto.				
	Aksijski korak 1: Izvedba delavnice postavljanja trajnostne vizije po modelu 4P.	Aksijski korak 2: Postavljanje strateških ciljev za naslednje leto, skladno s 4P vizijo.	Aksijski korak 3: Izvedba ciljev in spremljanje napredka.	Aksijski korak 4: Evalvacija trajnostne vizije.
Naloga in časovni vložek	– Priprava prostora, – priprava materialov, – pisanje zapisnika, povzetka.	– Priprava prostora, – priprava materialov, – priprava plakatov z zapisano vizijo po modelu 4P, – pisanje zapisnika, povzetka.	– Določitev odgovornih oseb, – določitev načinov poročanja, – razdelitev nalog, – postavljanje, dopolnjevanje akcijskih načrtov.	– Poročanje o doseganju ciljev, – evalvacija in kritično ovrednotenje izvedbe, – načrtovanje ciljev, aktivnosti za v prihodnje.
Potrebni viri	– Izvedba delavnice ob pomoči zunanjega facilitatorja. – Umestitev delavnice v časovni okvir dela zaposlenih.	– Izvedba postavljanja ciljev ob pomoči zunanjega facilitatorja. – Umestitev sestanka v časovni okvir dela zaposlenih.	– Zagotavljanje ustreznih časovnih okvirjev za izvedbo in pripravo akcijskih načrtov. – Zagotavljanje finančnih sredstev.	– Izvedba sestanka ob pomoči zunanjega facilitatorja. – Umestitev sestanka v časovni okvir dela zaposlenih
Merilo uspešnosti	– Delavnica je bila izvedena. Trajnostna vizija po modelu 4P je postavljena in zapisana.	– Srečanje je bilo izvedeno. – Cilji so postavljeni. – Določeni so kriteriji za spremljanje napredka.	– Aksijski načrti za cilje so jasno postavljeni in zapisani. – Aksijski načrti se pričnejo izvajati.	– Srečanje je bilo izvedeno. Poročanje o realizaciji ciljev. – Dopolnjena trajnostna vizija za naslednje leto.
Časovni okvir	1. 1. 2024	1. 1. 2024	1. 4. 2024	1. 1. 2025

Vir: lastno delo

Priloga 5: Akcijski načrt: Pridobivanje povratnih informacij strank

Cilj: Organizacija redno spremlja povratno informacijo strank s pomočjo NPS-točkovanja.			
	Akcijski korak 1: Priprava spletne ankete za stranke.	Akcijski korak 2: Spodbujanje strank k izpolnjevanju. Faza zbiranja podatkov.	Akcijski korak 3: Pregled podatkov in priprava ključnih iztočnic za nadaljnje izboljševanje uporabniške izkušnje strank.
Opredelitev ključnih nalog	– Strokovna priprava in raziskovanje načinov pridobivanja povratnih informacij z NPS-točkovanjem v storitvenem sektorju, – izbira platforme, – priprava vprašalnika.	– Spodbujanje strank k izpolnjevanju.	– Pregled in obdelava podatkov, – predstavitev podatkov, – priprava ključnih iztočnic za nadaljnji razvoj, – predstavitev rezultatov za vodstvo in zaposlene.
Potrebni viri	– Nakup dveh tabličnih računalnikov. – Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti.	/	– Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti.
Merilo uspešnosti	– Spletna anketa je pripravljena za uporabo.	– Do 1. 12. 2023 anketo izpolni 90 različnih strank.	– Prezentacija podatkov in izračun točkovanja NPS ter priprava iztočnic za nadaljnje izboljševanje uporabniške izkušnje strank. – Rezultati so bili predstavljeni vsem zaposlenim.
Časovni okvir	1. 10. 2023	1. 12. 2023	1. 1. 2024

Vir: lastno delo

Priloga 6: Akcijski načrt: Komunikacija z zahtevnejšimi strankami

Cilj: Vsake tri mesece zaposleni organizirajo srečanje za deljenje dobrih/slabih praks komunikacije s strankami, ki temeljijo na problemskem, situacijskem učenju.			
	Akcijski korak 1: Načrtovanje srečanja.	Akcijski korak 2: Izvedba prvega srečanja.	Akcijski korak 3: Izvedba srečanj na vsake tri mesece ter sprotno dopolnjevanje zasnove, prilagajanje vsebine.
Opredelitev ključnih nalog	– Izbira tematike, primerov iz prakse, – priprava okvirne zasnove srečanja, – določitev termina srečanja, – obveščanje zaposlenih.	– Priprava prostora, materialov, – izvedba srečanja.	– Naloge iz akcijskega koraka 1 in 2 se ponovijo. – Prilagoditev vsebine, zasnove glede na predhodna srečanja in želje, potrebe zaposlenih.
Potrebni viri	– Pomoč zunanjega facilitatorja. – Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti.	– Pomoč zunanjega facilitatorja. – Umestitev srečanja v časovni okvir dela zaposlenih.	– Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti.
Merilo uspešnosti	– Pripravljen je načrt za izvedo srečanja z jasno opredeljeno agendo in metodami učenja. – Načrt je tudi zapisan.	– Srečanje je bilo izvedeno. – Srečanja so se udeležili vsi zaposleni.	– V tekočem letu se izvedejo štiri tovrstna srečanja zaposlenih.
Časovni okvir	1. 2. 2024	1. 3. 2024	1. 1. 2025

Vir: lastno delo

Priloga 7: Akcijski načrt: Angažiranost osebja in družbena odgovornost

Cilj: V naslednjem letu organizacija izvede eno izobraževanje za lastnike živali v lokalni skupnosti, zaposleni v organizaciji pripravijo eno poljudno-znanstveno objavo za lokalne medije ali znanstveno objavo v strokovni reviji.			
	Akcijski korak 1: Načrtovanje srečanja.	Akcijski korak 2: Izvedba srečanja.	Akcijski korak 3: Priprava članka, strokovne objave.
Opredelitev ključnih nalog	– Izbira tematike, – pridobivanje gostov, – načrtovanje promocije, – izbira in dogovarjanje za prostor, – izbira termina srečanja, – pridobivanje sponzorstev, – določitev načina zbiranja prijav in spremljanje prijav.	– Priprava prostora, – priprava potrebnih materialov, morebitnih promocijskih darilc za udeležence, – tehnična/tonska ureditev, – sprejem udeležencev.	– Izbira tematike, – izbira revije, dogovor z urednikom, – priprava okvirne zasnove, – pisanje.
Potrebni viri	– Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti. – Tiskanje letakov, plakatov. – Prostor in sodelovanje gostov temelji na prostovoljni bazi, uporaba prostorov lokalne skupnosti ali Savinjske veterinarske postaje.	– Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti. – Morebitni stroški z nakupom vod, pogostitve.	– Umestitev dela zaposlenih v delovni čas in prilagoditev ostalih aktivnosti. – Strokovna podpora sodelavcev ali zunanjih mentorjev.
Merilo uspešnosti	– Pripravljen projektni načrt srečanja. – Na dogodek je prijavljenih vsaj 20 udeležencev, tj. lastnikov živali iz lokalnega okolja ali širše.	– Dogodka se udeleži vsaj 15 udeležencev, tj. lastnikov živali iz lokalnega okolja ali širše.	– Pripravljena in objavljena vsaj ena strokovna ali znanstvena objava v tekočem letu.
Časovni okvir	15. 2. 2024	1. 4. 2024	1. 12. 2024

Vir: lastno delo

Priloga 8: Ekspertni intervju

Ime in priimek intervjuvanca: Ožbalt Podpečan

Naziv/delovno mesto: izredni profesor na Veterinarski fakulteti Univerze v Ljubljani, predsednik Veterinarske zbornice Slovenije

Datum izvedbe intervjuja: 19. 5. 2023

KLJUČNI GRADNIKI USPEŠNOSTI (vprašanja se nanašajo na poslovanje veterinarske postaje)

– Kako ocenjujete zadovoljstvo strank?

Jaz ocenjujem, da na splošno so stranke zadovoljne. Vendar kot za vse populacije tudi pri nas obstaja Gaussova krivulja. Se pravi, imamo veliko večino strank, ki so izjemno zadovoljne, ki delo veterinarskih ambulant spremljajo in ocenjujejo kot dobro in se potem vračajo, uporabljajo storitve pri veterinarskih organizacijah. In seveda potem imamo levi rep Gaussove strank, ki so nezadovoljne, iščejo »dlako v jajcu« in pa iščejo konflikte. Je pa res, da je mogoče ta levi rep Gaussove krivulje malo bolj eksponiran, zato ker se o njem več vidi, več sliši, več govori.

– Se stranke ponavljajo, prihajajo nazaj? Imajo stranke sploh izbiro oz. ali izbirajo?

Poglejte, veterina je podobno kot zdravstvo zelo specifičen poklic in je zaupanje nekaj, kar je pravzaprav temelj vsega. In ja, mi na zbornici ocenjujemo, da se večina strank vrača, in to potrjujejo tudi kolegi v ambulantah. Zato ker se zgradi nek odnos medsebojnega zaupanja, in v glavnem lahko rečem, da, da. Govorimo o ostalih strankah, da se vračajo tudi potem z drugimi živalmi. Ampak zopet imamo pa seveda nekaj strank, to gre pravzaprav za manjše število, ki pa begajo, ki pa menjujejo. Ampak problem teh strank je, da jih nihče na koncu ne mara in da jih vsi zavračajo. In s takšnim načinom obnašanja prav gotovo ne koristijo svojim živalim.

Imajo izbiro, če je vprašanje, če imajo stranke izbiro, imajo. Vendar ta izbira ni neomejena. Hočem reči, ko nekdo začne menjati pet, šest veterinarskih ambulant, se to razve in takšnega tudi nihče več noče vzeti.

– Kaj pa konkretno pri Savinjski veterinarski postaji za veliko prakso, kar večinoma vključuje lastnike kmetij?

Kmetje so še bistveno bolj lojalni. Prehod, bi rekel, kmeta oziroma rejca živali med veterinarskimi ambulantami je izredno redek. Če se že zgodi, se zgodi na prehodu, ob menjavi generacije, ko mlajša generacija prevzame kmetijo in potem oceni, da bi druga veterinarska organizacija, kjer so tudi mlajši veterinarji, to delo bolje opravljala, ampak je to zelo, zelo redko. Lojalnost je tu bistveno večja.

Konkretno v Savinjski veterinarski postaji imamo že desetletja svoj nabor strank in zelo malo menjamo. Tudi nove sprejemamo zelo previdno in jim damo jasno vedeti, kaj lahko od nas pričakujejo in kaj ne. Tudi recimo izven rednega delovnega časa praviloma ne sprejemamo strank, ki niso naše stalne stranke/redni pacienti in jim damo tudi to jasno vedeti. Poglejte, ko imate en odnos v veterinarski organizaciji, to pomeni v dobrem in slabem, se pravi, če je nekdo dober za delo čez dan, za cepljenje, za preventivne stvari, potem je prav, da žival prepeljete tudi takrat, ko gre za urgenco. Enostavno nismo pripravljeni vzeti živali v urgentnem stanju od nekoga, ki nima zaupanja v nas, da bi nam psa prepeljal na preventivni pogled, cepljenja itd.

– **Če tam ni zaupanja, zakaj bo pa zdaj?**

Enostavno, obrnite se na svojega veterinarja. To je doktrina, ki je mogoče malo nenavadna s stališča ekonomije, ni logična, je pa s stališča stroke absolutno.

Zakaj bi bil v konfliktu, samo zato, da boš nekaj zaslužil? Ali pa na koncu niti to? Nima smisla.

– **Kako ocenjujete ugled klinike?**

Savinjska veterinarska postaja je ena iz najbolj uglednih klinik v Sloveniji. Ima status, univerzitetne ustanove, kjer se izvaja izobraževanje oziroma pedagoški proces za študente šestih letnikov. Tudi kolikor spremljamo po družbenih omrežjih, mislim, da izpolnjuje svoje poslanstvo zelo uspešno.

– **Kje na družbenih omrežjih pa spremljate, kako se to kaže?**

Jaz osebno ne. Jaz moram reči, da sem dinosaver in na splošno me družbena omrežja zelo motijo. O tem bom še nekaj kasneje spregovoril. Ampak naši mlajši kolegi pa seveda to zelo budno spremljajo in tudi poročajo.

Se pravi, imajo stranke pozitivne povratne informacij.

– **Kako doživljate ugled stroke v lokalni skupnosti?**

Če govorimo širše, npr. Celjska regija, mislim, da je na visokem nivoju. Imamo dobre veterinarske organizacije, klinike, postaje, ambulate z veliko izbiro.

Tudi ko gledam, kako delujejo, delujejo na zelo podoben način, s podobnimi zdravstvenimi protokoli ... Mislim, da je stroka v regiji na dovolj visokem nivoju.

– **Kakšna je finančna uspešnost in ali se skozi leta izboljšuje?**

Finančna uspešnost ne samo naše organizacije, ampak na splošno je vsako leto boljša. V bistvu raste. Res je, da je bil določen »spin-down« v COVID-obdobju. V času COVIDa-19

se je močno povečalo število živali, predvsem ljubiteljskih živali. In seveda se je s tem tudi obseg storitev zelo povečal.

– **Kaj zaposlene zavezuje k zagotavljanju kakovosti?**

Poglejte, mi izredno veliko vlagamo v to, prvič, da presodimo, katerega človeka bomo vzeli. In seveda dobro strokovno znanje je pomembno. Še bolj pomembne so pa druge kvalitete. Ker ko nekoga zaposliš, ni toliko pomembno znanje, zato ker imaš določene protokole, pa uvajaš ga v delo, da dela po pravilnikih klinike kot take ... To načeloma ni problem. Bolj problem je njegov odnos do samega dela, ali njen odnos ... se pravi empatija, angažiranost, pripravljenost pomagati, ne samo živalim, tudi sodelavcem. Recimo človeka, ki te na intervjuju vpraša, a bom res mogel dežurat; to je prvi znak, da tak službe ne bo mogel dobiti. Če mu je to normalno, ker ve, da je to obseg dela in da to sprejme, pa je s takim človekom potem zelo dobro delati.

Je pa res, da moramo to vračati ne le s finančnim nagrajevanjem, ampak tudi s pogoji dela, z možnostjo izobraževanja in pa omogočanja »teambuldingov«, zabav in takih stvari, preko katerih se ljudje potem poistovetijo s samo institucijo.

Jaz mislim, da na tem delu mi dovolj uspešno delujemo.

– **Kako ocenjujete angažma zaposlenih na kliniki?**

Takšen, da tudi ko ni napisan na urniku, ko pride do ene obsežne intervencije, ko se pokliče, ni nobenega vprašanja, človek prileti. Tudi ne vpraša, ali bom dobil potne stroške, ali bom dobil te ure plačane ... itak se bo to zgodilo, ampak to ni v prvem planu.

Človek ve, prijet moram, angažirati se moram, tole moramo rešiti. Se pravi, najprej rešimo problem, potem pa začnemo razmišljati o posledicah in vsem, kar spada zraven.

– **Ali ocenjujete, da veterinarje k temu zavezuje njihov poklic?**

Ne, poseben karakter. Ali si ali pa nisi. Nima veze, v katerem poklicu si.

INOVATIVNOST (vprašanja se nanašajo na veterinarsko postajo in vaš osebni/strokovni pogled)

– **Kako se veterinarji znajdejo v težjih situacijah ali situacijah, ki niso kot v »knjigi«?**

Vidite, tu je pa pomemben en moment. Ti ljudi ne moreš vsega naučiti ali pa jih na vse pripraviti. In seveda z leti prihajaš v situacije, ki te kalijo.

Kaj je tu najbolj pomembno?

Predvsem to, da mladi kolegi lahko v vsakem trenutku vedo, na koga od nas se lahko obrnjeno takrat, ko se nekaj zgodi. Se pravi, nimajo in ne smejo imeti občutka, da so

prepuščeni sami sebi. In da ni nič narobe, če se v tistem trenutku čisto dobro ne znajdejo, ali pa ne vedo, kako bi odreagirali. Vendar morajo imeti ta »back up«, to zavedanje, da ko se obrne na nekoga od nas, da bo dobil informacije, da bo dobil pomoč in bo zaščiten. In to je ključno v vseh timih.

- **Kaj ste pa, a se vam je že kdaj zgodilo, da je kakšen od starejših veterinarjev ali pa mogoče da vi niste vedeli čisto, kaj narediti, kako postopati, kako ste takrat odreagirali ali pa kako ste izbrali pravilen postopek?**

Velikokrat ne veš, katera je najboljša rešitev, ampak rešitve imaš. Potem se ravno na osnovi izkušenj odločiš za tisto, za katero misliš, da je najboljša. In moram reči, da se večinoma potem izteče v dobro pacientom. Tako da tu ne vidim problema. So pa res izkušnje tiste, ki ti omogočajo, da najbolj primerno ali pa optimalno odreagiraš.

- **Ali imajo/-te kakšen inovativni način npr. predstavitve sebe ali klinike?**

Mi mlade kolege uvedemo in predstavimo strankam. To je naš mlajši kolega, delal bo z vami in to je to. Reklama, PR v tej stroki ne prinese neke dodane vrednosti. Vsaj ne dolgoročne dodane vrednosti. V tej stroki prinese vrednost, konsistentnost, vzdržnost, da imajo ljudje tisto zaupanje, da bodo vedno na enak način obravnavani, da vedo, kaj lahko pričakujejo. Da bodo na enak način živali obravnavane, da bo primeren odnos in samo to šteje.

Ne, da se zdaj predstavljamo, jaz sem ta, imam te izkušnje in te izobrazbene nazive. To ne šteje. To ne šteje. V veterini pa sploh ne. Največ šteje odnos in tisto, kar ti dejansko narediš. Vse ostalo je bla, bla ... vse ostalo je PR, reklama.

- **Ali kombinirajo metode zdravljenja – tradicionalne in ostale? Npr. z bio-resonanco? In dosegajo boljše rezultate?**

Poglejte, moj pogled na alternativne metode ... ne bom rekel, da je izrazito negativen, jih pa absolutno ne sprejemam. Razumem pa, da jih določeni kolegi uporabljajo, zato ker enostavno so v zadnjem času morali sprejeti logiko blefa, logiko PR-ja, logiko všečnosti. Na družbenih omrežjih šteje tisto, o čemer se ljudje pogovarjajo in podajo mnenje, seveda laično: »Kako je to dobro!«. In določene veterinarske organizacije, veterinarji se na nek način podredijo in sprejemajo to logiko.

Zdaj vam bom povedal zelo odkrito, to so praviloma ljudje, ki so nesamozavestni in ki niso čisto prepričani v svojo stroko. In potem iščejo alternative v smislu, da imamo za vsak slučaj tudi to. To je zame nesprejemljivo.

Jaz vem, da to imajo veterinarske ambulante. Mi teh rešitev ne ponujamo, ker se nam ne zdijo etične in strokovne. Seveda nekatere veterinarske organizacije to imajo in imajo tudi vso pravico.

Edino, kar jaz zdaj pa s stališča veterinarske zbornice ali pa predsednika veterinarske zbornice, kar pa vztrajam, je pa če se že ponujajo takšne metode, naj to ponujajo veterinarji, ki imajo vsaj bazično znanje takšno, kot je treba. Ne pristajam na to, da bi to izvajali laiki. Tako da veterinarska zbornica te stvari tolerira in ne nasprotuje uporabi alternativnih metod. Je pa res, da ko pride do situacije, ko veterinar ni zdravil živali po pravilih stroke ... Ko pride do zapleta ali pogina in ko moramo mi presojati o strokovnem ravnanju tega veterinarja pri odškodninskih zahtevkih, veterinarji, ki so zdravili po alternativnih metodah, ne bodo nikoli zaščiteni s strani zbornice. Takrat bomo jasno povedali, da zdravljenje ni bilo ustrezno. Tukaj so pa potem ljudje na prepihu. Najprej jih imajo ljudje strašno radi, ko polagajo roke in čarajo, potem žival pogine, in take primere smo že imeli, potem pa ti ljudje kar naenkrat niso več tako navdušeni. In seveda o tem presoja strokovna komisija veterinarske zbornice in reče, da nisi delal po pravilih stroke.

– **Se pravi v tem ne vidite neke prihodnosti?**

Vidim komercialno veliko prihodnost, ampak to ni strokovna prihodnost. A veste, še enkrat, stroke so sprejele to logiko »blefa«. Ne samo mi, tudi zdravniki. In tu pa zdaj prihajamo na področje povpraševanja, ki se mu seveda potem ponudba prilagaja. Zato pa živali ne bojo nič bolj zdrave. To vam zelo meritorno zagotavljam. Bodo pa stranke bolj zadovoljne, nekatere ... Tiste, ki so pač k temu nagnjene.

To je tudi razlika med medicino in veterinarsko medicino. Vi ste v medicini hkrati stranka in pacient. In vi se odločite za vaše telo. In če se odločite za alternativo, »no problem«. In če v njo verjamete, boste celo imeli rezultate, ker to znanstveno dokazuje placebo učinek.

Pri živalih pa to »ni fer«. Ti si lastnik, ampak se odločiš za zdravje svoje živali, kako bo tretirana. Žival se ne more odločiti. Tukaj pa smo že etično na malo tanjšem ledu. Če se vi zase odločite, se lahko odločite, kakor želite. Za svoje živali pa mislim, da se bi mogli odločiti po pravilih stroke.

– **Kaj za vas pomeni inovativnost? In kako jo vidite v svojem poklicu?**

Inovativni smo lahko predvsem pri odnosih z javnostjo, kako nagovarjamo. Inovativni smo tudi pri ponudbi, to so različni pristopi itd. V bazi pa nič od tega ne vpliva na samo jedro izvajanja kliničnega pregleda, diagnostike in terapije.

Bolj je ta komercialna inovativnost, tu je seveda še ogromno prostora. Jaz pa kljub temu ne vidim neke dodane vrednosti k izboljšanemu zdravju ali dobrobiti živali.

– **Še vedno smo ljudje bolj ali manj ustvarjalni. Kako vi opazate ustvarjalnost pri veterinarjih?**

Eni bolj, drugi so bolj nagnjeni k nekim standardnim praksam.

– **Kako mislite, da se to kaže recimo pri veterinarjih konkretno?**

Absolutno, tudi pri rutinskih posegih, kot so rutinski kirurški posegi, se točno vidi, kdo je ustvarjalen, kdo išče različne načine, kdo stremi k temu, da bi nekaj malo boljše naredil, z neko modifikacijo, uporabo, mogoče kakšnega drugačnega prijema in drugačnega materiala. In seveda na drugi strani nekdo, ki bo pač rutinsko po »by the book« naredil in zaključil.

Isto je pri iskanju nekih recimo terapij, pa ne toliko primarnih terapij, kot pa podpornih terapij, kjer se potem poskuša živali olajšati fazo zdravljenja. Nekaj je primarna faza zdravljenja po doktrini, seveda pa lahko ti živali z nekimi dodatnimi terapijami olajšaš stvari. Seveda se lahko to naredi zelo inovativno ali pa veterinarjev to ne zanima. In reče, tole je klasična terapija in žival bo ozdravela, zdaj, kaj se bo tista dva, tri dni z njo dogajalo ... Eni se še potrudijo, da malo izboljšajo razmere dobrobiti, drugi pa sledijo standardnim postopkom pri zdravljenju. Je pa res, da je to tudi močno odvisno od lastnikov živali, ali temu sledijo ali ne.

Včasih se zgodi, da so mladi veterinarji zelo entuziastični, veliko stvari še želijo, ampak potem spoznajo, da veliko lastnikov temu ne sledi, potem ta entuziazem pade.

– **Kako pa, če se zdaj vrnemo nazaj na kliniko, oziroma na Savinjsko veterinarsko postajo, kako pa inovativnost upoštevate/preverjate v selekcijskih postopkih?**

Nihče se pri nas ne zaposli, če se že ni izkazal kot študent in z nami delal. Tako da že tam točno vidimo, kakšen je.

Problem, ki ga imamo sicer zdaj v zadnjem času, ki ga vidimo v bodoče, je, da ne bomo imeli več tega »poola« kandidatov, ker se močno krči ta naš nabor kandidatov in seveda, če nimaš dobrega »poola«, potem tudi ni nujno, da izbereš tisto, kar res želiš.

Načelom je tako, da vsi, ki so bili zaposleni, so se tudi že kot študenti izkazali in tam točno vidiš ... Ali bom moral petkrat reči, da žival prime, pa petkrat reči, da nekaj očisti, pa petkrat reči, da pripravi vse za cepljenje, da pripravi vse za odvzem krvi ... To zelo hitro vidiš, kolikrat moraš nekomu nekaj reči, kolikrat se pa zgodi, da reče, a bi še tole, bi še tole, to je za nas pravzaprav prvi znak, da je nekdo ustrezen za naša merila.

– **Čemu pripisujete zmanjševanje nabora ustreznih kandidatov?**

Temu, da zajemamo na prehodu iz srednje šole na veterinarsko fakulteto verjetno napačno populacijo. Mi imamo razmerje skoraj 1 : 3 na vpisu. Nekje 60 jih sprejemamo, aplikantov pa je od 160 do 180. Edini kriterij je matura in nič drugega. Najboljši na maturi ni nujno tudi najboljši za naš poklic. Imamo popolnoma porušeno spolno razmerje moških in žensk, 85 % : 15 %, kar ni dobro za poklic. Druga stvar, velika razlika je, ali si se ti za ta poklic odločil, zato ker ljubiš živali ... Mi ocenjujemo, da je to napačen pristop, tudi zdravnik nisi zato, ker

ljubiš ljudi. Moraš pa seveda imeti eno zelo pravo in zdravo mero empatije. Ta pa je ključna, empatija, ne pa ljubezen.

Druga stvar, s katero se bomo soočali v prihodnjih letih, je velik delež ljudi, ki zavračajo to, da se živali uporabljajo v prehranski verigi in da se konzumira njihovo meso. Hkrati je pa veterina reguliran poklic, ki skrbi za zdravje živali, vseh živali, rajnih živali in tudi preko koncepta eno zdravje, preko varne hrane skrbi za zdravje ljudi. Tu imamo problem, če ti zavračaš, da živali vstopajo prehransko verigo, to pomeni, da enostavno nisi pripravljen delati na področjih varnih živil živalskega izvora, to so mlekarne, klavnice, vse tam, kjer se prideluje ta živila in to je za nas nedopustno. Mislim, da tak človek ne more končati veterinarske fakultete. Ampak seveda, pritiski so veliki, vsak ima pravico in te pravice vodijo do tega, da imamo potem težave s tem, da ni nujno, da vsi, ki končajo, so dejansko primerni za naš poklic, in kar pa dokazuje to, da nam približno 25–30 % diplomantov izgine, ne ostanejo v poklicu. Kar pomeni, da dejansko se je nekaj z njim zgodilo, da niso pripravljeni opravljati tega poklica.

In to je dvojna škoda. Prvo, ker smo jih izobrazili kot država, kot družba in ker so vzeli pozicijo nekomu, ki bi z veseljem opravljal ta poklic. Zadeve so izredno kompleksne, tudi sociološko in moram reči, da smo kar malo izgubljeni.

– **Če vas prav razumem, vidite v resnici rešitev v nekem drugačnem selekcijskem postopku pri vpisu na fakulteto?**

Tako. V redu je, da je matura ali pa uspeh eden od kriterijev, ampak drugi kriterij bi morale biti neke socialne vrline, svetovno-nazorski pogled na življenje. Preko intervjuja ali sprejemnega izpita, kjer bi se postavljala sociološka vprašanja, ki se potem tudi pravilno, objektivno evalvirajo, da bi tudi ta del ponderiral, se pravi bil ena utež za našo odločitev, ne pa samo uspeh.

– **Kakšen pa je vaš pogled na raznolikost med veterinarji, raznolikost v stroki?**

Mislim, dobro, raznolikost mislite med veterinarji. Ja. Tudi mi smo čisto normalna Gaussova krivulja, tako da tu smo zelo različni, smo zelo različni, ne glede na to, da smo šli skozi enak program izobraževanja in v tem ne vidim problema, to je ok. Bolj vidim problem v tem, da enostavno določen del diplomantov ne opravlja poklica, to je trenutno naš glavni izziv. In pa druga stvar, ki jo opažam, ne samo v veterini, ampak na splošno, da imajo mlajše generacije, ker jih permisivno vzgajamo in o tem se zelo veliko govori, malo bolj egoističen pogled na svet in malo manj so strpni, če ne dobijo takoj tistega, kar si predstavljajo, da bi morali dobiti. Zelo dobro se zavedajo svojih pravic, ta trenutek smo družba, ki postavljamo pravice na prvo mesto in kako mora biti enakost in vzdržnost itd. ... malo pa smo zaspali pri dolžnostih. In te dolžnosti, ta del, da dolžnost je in da je pač dolžnost treba opraviti, je nekoliko v drugem planu.

Tudi na razgovorih za službo niti ni toliko pomemben osebni dohodek ali pa čisto, bi rekel, ekonomske kategorije, njih zanima, ali bo moral dežurati ali ne in koliko bo imel dopusta. Mislim, pričakujem, da ga bom imel, ker sem tega navajen. To je za nas, ki smo šli malo drugače skozi ta proces, v katerem smo nekateri delali prostovoljno več let in si šele potem dobil zaposlitev, prvo leto si nisi niti upal vprašati direktorja, če bi lahko šel na dopust za več kot tri dni naenkrat ali štiri ... malo težje sprejemamo. Mi smo se vedno bili navajeni odrekati in še danes ni noben problem sredi noči iti kolegu pomagat. Popolnoma »pro-bono«, če je v težavah, da rešiva situacijo. In tako tudi ostane, jaz nikoli ne sprašujem, če bom jaz zato kaj dobil. Tudi ko sem jaz bil mlad, mi je ta starejši kolega nudil pomoč. Razumete? In to je »vice versa«.

– **Čemu pa pripisujete to, da po zaključku študija veliko veterinarjev ne opravlja svojega poklica?**

Ko bi to vedeli, potem se ne bi potrebovali že eno leto ukvarjati, kako bomo zastavili ankete, da bomo te stvari poskusili ugotoviti.

Lahko samo špekuliram. Eno je to, da enostavno spoznajo, kljub vsemu, da so bili uspešni študentje, da so bili uspešni dijaki, da pa se niso pripravljene toliko odrekati v poklicu. Ker poklic je težek v smislu odrekanja, ni pa finančno tako zanimiv, kot so npr. zdravniški poklici. To je ena stvar.

Druga stvar je, da ni toliko delovnih mest, točno takih, kot bi si oni želeli. Se pravi, delovno mesto, ki je ugledno in relativno neproblematično. Ampak imamo ogromno delovnih mest, ki so stresna. Recimo v 11. inšpekciji bo ogromno delovnih mest. Ampak če zdaj spremljate javno polemiko, kako inšpektorji nič ne delajo, kako jim je vseeno za živali, skratka, ta izredno negativna konotacija medijev in nevladnih organizacij, to vse odbija mlade diplomante, da bi se zaposlili na teh delovnih mestih.

Dela se zelo velika škoda tudi s strani družbe v odnosu za ta segment veterine, veterinarske inšpekcije. In kaj se bo zgodilo, ko veterinarske inšpekcije ne bo več zaradi tega, ali pa bo zmanjšana, zato ker ljudje ne bodo pripravljene delati, razmere za dobrobit živali se bodo še poslabšale, za varno hrano še poslabšale ... In to je res izziv za nas in mi vlagamo velike napore, da bi ljudi zadržali, da bi ostali v našem poklicu.

TRAJNOSTNI RAZVOJ (vaš osebni/strokovni pogled, razumevanje področja trajnostnega razvoja v veterini)

– **Kakšna je po vašem mnenju vloga trajnostnega razvoja v veterini oz. obratno vloga veterine v trajnostnem razvoju?**

Zdaj bova šla pa bolj v segment zagotavljanja hrane živalskega izvora in tu ima veterina izredno vlogo. Ravno to, kar smo se zdaj pogovarjali, da moramo z našimi resursi pomagati in sodelovati pri tem, da ostane živinoreja trajnostna. Se pravi, da zagotavljamo, da imamo

na naših površinah in v naših rejah še vedno dovolj živali, ki nam omogočajo samooskrbo ali pa vsaj del samooskrbe, da je ta trajnostna v smislu, da se kultivira krajina, da se obdeluje krajina, da se zagotavlja dovolj krme za živali, da seveda imamo primerne nastanitve za te živali po najnovejših standardih in da seveda tudi ljudje to prepoznajo, najprej rejci, lastniki živali, da sploh vztrajajo in da jim tukaj veterinarska stroka pomaga. Pomaga jim lahko na ta način, da zagotavljamo dovolj visok nivo zdravstvenega varstva živali in dobrobiti le-teh.

Seveda, jaz vidim veterino kot zelo pomembnega deležnika v trajnostnem razvoju, recimo živinoreje oziroma, če rečem, zagotavljanja varne hrane. Se pravi, tako na nivoju veterinarjev, ki se ukvarjajo z zdravljenjem živali, kot potem veterinarjev, ki so v nadzoru v proizvodnih procesih nastajanja te hrane oz. živil živalskega izvora.

– **Kje vidite še priložnosti za izboljšave na področju trajnostnega razvoja v veterini?**

Izboljšave so vedno možne. Zdaj, težko rečem, v veterini. Trajnost ni vezena samo na eno stroko. Izboljšava, ki jo jaz vidim, je, da postane stik med lastnikom živali in veterinarjem še bolj tesen ... Ne samo, da gasiš požare, to pomeni, da zdraviš žival potem, ko je že vse narobe, ampak v tem, da poskušamo ljudi prepričati, da so preventivni ukrepi, pa ali gre za psa, ki ga je treba cepiti, ali pa za govedo, kuro, prašiča, kakorkoli, ki ga je treba na nek način zaščititi ali pa mu zgraditi hlev, ki omogoča boljše bivanje in seveda potem boljše počutje in seveda posledično manj bolezni ... da nam uspe, da smo slišani, da ljudje razumejo in to prepoznajo kot investicijo. Tu imamo priložnosti za izboljšave, ne gre za to, da nimamo znanja, problem je, ali znamo nagovoriti in ali smo dovolj prepričljivi, da to znanje, ki ga imamo, na nek način implementiramo potem v rejo ali pa v odnos ljudi do živali. Tu je še veliko dela.

– **Kaj pa družbena odgovornost?**

No, mislim, da je naša stroka ena izmed najbolj družbeno odgovornih strok. Zato ker dejansko vplivamo, direktno vplivamo na zdravje živali, ga izboljšujemo na njihovo dobrobit in potem seveda posredno na ljudi. Ne samo preko hrane, ampak tudi preko hišnih ljubljencev. S tem ko omogočamo, da te živali kvalitetno živijo, pomeni tudi, da seveda nudijo svojim lastnikom tista čustva in tisto počutje, da se tudi ljudje dobro počutijo. In tu je vloga v družbi veterine ogromna.

– **Kaj bi veterinarske klinike/postaje dodatno motiviralo za udejstvovanje na področju trajnosti?**

Jaz mislim, da mi nimamo problema, kako dodatno motivirati, imamo problem z demotivacijo. Demotivacija ni vezana na težo primera, s katerimi se srečujemo, ampak na odnos strank do veterinarjev. Pa ne samo do veterinarjev, isto je pri zdravnikih, sodnikih, odvetnikih in še kje ... Ta izrazita negativna konotacija, ta izrazit negativen odnos posameznikov, udarjanje posameznikov do služb, ki so v javnem interesu. Dejansko blazno

demotivira. Mi ne govorimo o dodatni motivaciji, imamo problem, kako zadržati demotivacijo.

Enostavno ne razumeš, poskušaš živali pomagati, vse narediš in potem te nekje po nekem družbenem omrežju popljujejo, zato ker je pa nekdo rekel, da bi to lahko bilo drugače. Da bi se to žival dalo rešiti na drugačen način, na cenejši način, na boljši način. In to, da so ljudje postali agresivni, da se zadirajo, da ni nobenega spoštovanja več, to so stvari, ki izrazito demotivirajo. Tako da mi se bolj pogovarjamo o tem, kako zadržati motivacijo, ne kako jo izboljšati.

- **Kje pa vidite rešitev, ali vidite težavo v tem, da so stranke postale bolj zahtevne, tudi bolj izobražene na področju skrbi za živali? Kje vidite srž problema in kje rešitev?**

Vsekakor so bolj zahtevne, niso pa bolj izobražene. Jaz mislim, da smo na primeru epidemije COVID-19 videli, da ni nobene razlike med današnjim časom in srednjim vekom ... Kjer imaš v telefonu vso znanje tega sveta, nisi ga pa sposoben pravilno procesirati in evalvirati. Glavni problem je, da stranke absolutno niso bolj izobražene, imajo pa vse več različnih impulzov, različnih mnenj, ki jih samo dodatno zmedejo. In v tisti svojih zmedih in stiski, ker je z živaljo nekaj narobe, nekateri postajajo agresivni.

In to je izziv, rešitev pa moramo iskati tako, kakor jo sedaj vsi iščejo ... ki se ukvarjajo z nasiljem v šolah, družinah in še kje... enostavno bomo morali predrugačiti družbo. Zdaj smo prišli na sociološko področje, na katerem nisem strokovnjak, imam pa svoje mnenje. Izkazalo se je, da permisivna vzgoja in to, da ti računaš, da bo otrok sam postavljati svoje meje, to ne funkcionira. To smo zdaj videli. Nič se nismo naučili od nekaj deset tisoč let evolucije in smo mislili, da bomo v devetdesetih letih odkrili vso toplo vodo še enkrat. In smo enostavno dopustili, da so te generacije, ki so zdaj malo mlajše od mene, odrasli v svetu, kjer je bilo vse dovoljeno, kjer meje niso bile postavljene. Če ti nimaš mej, nimaš spoštovanja, potem seveda se ti zdi, da lahko se na vse spoznaš in vsakega nakuriš in z vsakim govoriš na neprimeren način. In ta egoizem, pomankanje empatije, nespoštovanje avtoritet. Pa ne me narobe razumet, seveda to ne pomeni, da mora biti absolutna avtoritativnost. Vendar le mora biti neko spoštovanje do ljudi, ki so v življenju nekaj več videli, naredili, imajo več izkušenj. To je čisto osnovno. Skratka, tega ni.

Kar jaz tudi opazujem, je, da se ogromno mladih rajši druži preko družbenih omrežij, v nekih zaprtih skupinah. In tam presojajo strokovna vprašanja iz nekih svojih lastnih izkušenj, ki so omejene. In na kraj pameti jim ne pade, da bi katerega od starejših kolegov kaj vprašali ... Hočem reči, če si na Facebooku, bova komunicirala, če te ni, ne bova. Ne glede na to, da bi mogoče tvoje mnenje nekaj štelo ali pomagalo. Potem so te zaprte skupine teh nesrečnih Facebook, Tik-Tok generacij, ki so izredno osiromašene. Izredno osiromašene. Kljub temu da imamo danes na voljo vse informacije, interpretacija je problem, zavedanje, procesiranje, devalviranje.

IZZIVI

- **Kje vidite potencialne izzive, ki jih veterinarska postaja ima ali bi jih lahko imela v prihodnosti?**

Potencialni izziv, ki ga jaz vidim, je predvsem kako delati na komunikaciji s strankami, da se osebe ne bo popolnoma »zafrustriralo« in lepega dneva reklo »jaz se tega ne grem«. To je po mojem glavni izziv za vse nas. Zdravstveni, strokovni izzivi sploh niso problem. So nekaj finega, je v redu, jih uspešno rešuješ, se da pozanimati, najdeš boljše rešitve itd. Kako komunicirati s strankami, to pa je največji izziv na splošno v veterinarskih ambulantah.

- **Kje vidite priložnosti na področju vodenja, razvoja vodenja v veterini?**

Vodstveni kader mora biti v zgled. Mora biti vedno v prvi vrsti in mora biti tisti, ki vleče. Nič ne pričakujem od sodelavca, kar sam ne naredim, brez problema, brez da bi mi mogel nekdo to dati jasno vedeti. Jaz mislim, da ti zgledi blazno vlečejo in ljudje se v dobrem in slabem poistovetijo s tako osebo in stvari enostavno stečejo. V zgled, biti pripravljen, tisto, kar zahtevaš od delavca, moraš sam narediti, brez da sploh razmišljaš. To je za mene dober vodstveni kader.

- **Če govorimo samo o razvoju vodenja, kako mislite, da lahko nove, mlade generacije, ki prihajajo na fakulteto, ali pa tudi veterinarje, ki so že v praksi in bodo mogoče v prihodnosti prevzeli vodstvo, opremili z vodstvenimi kompetencami?**

To je zelo dobro vprašanje, ampak jaz bi se malo vrnil nazaj. Najprej mora vodja imeti značajske karakteristike, ki se jih ni mogoče naučiti in se jih ne more priučiti. To je temelj. In na tistem se potem gradi najprej strokovni vidik vodenja, o katerem se zelo govori, biti vzgled, biti dober. In tudi ekonomski, ki pa pri nas precej šepa. Tu imajo ekonomisti prav, da smo slabi managerji in strogo po številkah gledano, da. Ni nujno, da je »out-come« potem bistveno slabši, pa vendarle nam manjka nekaj teh ekonomskih znanj, ki bi jih za tudi ekonomsko uspešno vodenje podjetij potrebovali. To pa je izziv in na tem je treba delati.

- **Kako vidite razvoj tehnologije v veterini?**

Razvoj tehnologije gre. Razvoj tehnologije ni problematičen, ker se itak razvija tudi za potrebe medicine in slej ko prej pridejo stvari k nam. Ampak to ni glavni problem. Mi lahko imamo še ne vem kakšno diagnostiko in uspešne terapije, če potem pride do limita, in to so prvič finančne zmožnosti strank, in na drugem mestu, če se nekdo specializira v neko res zelo specifično področje, imamo problem, da enostavno v celi Sloveniji ni dovolj pacientov, da bi ta človek lahko od tega živel. Zato se vsi tega malo izogibamo in opravljamo tiste osnovne stvari. Tukaj mislim na kirurgijo, na interno, tudi na onkologijo, ki se zelo razvija. Seveda do neke mere, potem pridemo vedno do limita, ki ga predstavljajo finančne zmožnosti strank, kar seveda v medicini nikoli ni problem. Tam je omejitev samo nebo.

Ja, mislim, je izziv v smislu, kako implementirati te tehnologije iz medicine v veterino. S tem, da so tudi ti organizmi, s katerimi imamo mi opravka, malo drugačni. Potem tudi živali seveda malo drugače dojemajo na sebi neke aparature. Tukaj je potrebno najti ustrezne rešitve, da je sploh možno izvajati neko diagnostiko ali pa neko terapijo. To so izzivi. Sama tehnologija, tu je avantgarda medicina in pa seveda farmacija. Oni imajo interes, oni imajo zdravstveni interes, drugi ekonomski in veterina temu sledi. Izziv pa je, kako seveda potem tehnologije prirediti za naše paciente.

Priloga 9: Kontrolni seznam – Ocena praks trajnostnega vodenja (vodje)

PRAKSE TRAJNOSTNEGA VODENJA	ORGANIZACIJSKA USMERITEV	STOPNJA REALIZACIJE (3 – RAZVITE PRAKSE, 2 – DELNO RAZVITE PRAKSE, 1 – NERAZVITE PRAKSE)
Kultura vodenja	Zaposlene pogosto vprašam za povratno informacijo in jih aktivno vključujem v sprejemanje odločitev.	
Rekrutacija talentov in zadrževanje zaposlenih	Stremim k zaposlovanju strokovnjakov in zagotavljanju ustreznih delovnih pogojev za njihov ostanek v organizaciji.	
Kontinuiran razvoj sodelavcev	Poskrbim, da ekipi in zaposlenim zagotovim stalno mentorstvo in izobraževanje.	
Interno načrtovanje nasledstva	Skrbim za pravočasno uvajanje zaposlenih v primeru odhodov in/ali upokojitev.	
Spoštovanje raznolikosti in vključevanje	Spodbujam raznolikost in skrbim, da v ekipi nikogar ne zavračamo zaradi drugačnosti.	
Etika in vrline	Neetičnemu vedenju vedno sledijo primerne posledice in poravnava škode.	
Odgovorno ravnanje	Ekipa prevzema odgovornost za izvedbo in razvoj delovnih nalog.	
Dolgoročna perspektiva	Poslovanje organizacije je usmerjeno k zagotavljanju dolgoročnega obstoja in uspešnosti.	
Obravnavanje organizacijskih sprememb	Raziskujem odpor zaposlenih do organizacijskih sprememb.	
Neodvisnost od zunanjih vmešavanj	Imam avtonomijo odločanja, neodvisno od solastniške strukture organizacije (solastništvo, država, investitorji, delničarji itd.). / Razumem razmerja moči v solastniški strukturi in si prizadevam za čim višjo avtonomijo pri odločanju.	
Okoljska odgovornost	Skrbim za zagotavljanje okoljsko odgovornega ravnanja zaposlenih in organizacije.	
Družbena odgovornost	Skrbim za zagotavljanje družbeno odgovornega ravnanja zaposlenih in organizacije.	
Pristop do deležnikov	Zaposlene spodbujam k vzdrževanju rednih stikov s ključnimi deležniki (strankami, zaposlenimi, fakulteto ...) in poskrbim, da so njihove potrebe zagotovljene.	
Močna skupna vizija	Imamo jasno postavljeno vizijo, ki jo tudi redno poročam.	
Notranja motivacija	Pri zaposlenih spodbujam in jim omogočam samorealizacijo skozi delo in uresničevanje njihovih lastnih kariernih aspiracij.	
Samovodenje	Zaposleni imajo avtonomijo pri odločanju, razporejanju in oblikovanju svojih delovnih aktivnosti.	
Timska usmeritev	Od zaposlenih pričakujem in jih spodbujam k deljenju prispevkov, idej, pomislekov in medsebojnega sodelovanja.	

Omogočanje kulture	Vlagam čas in zaposlene spodbujam k vzpostavljanju tesnih in pristnih medosebnih odnosov.	
Zadrževanje in delitev znanja	Spodbujam in zagotavljam stalen prenos znanja med zaposlenimi.	
Zaupanje	Zaupam svojim ljudem, da bodo kvalitetno opravili svoje delo.	
Inovacije	Sodelavce spodbujam k iskanju novih, inovativnih in učinkovitih načinov dela.	
Angažiranost osebja	Zaposleni si prizadevajo za višjo učinkovitost, uresničevanje poslanstva in uspeh organizacije.	
Kakovost	Vztrajam pri odličnosti in svojo ekipo vključujem v določanje standardov delovne uspešnosti/odličnosti.	

Priloga 10: Kontrolni seznam – Ocena praks trajnostnega vodenja (zaposleni)

PRAKSE TRAJNOSTNEGA VODENJA	ORGANIZACIJSKA USMERITEV	STOPNJA REALIZACIJE (3 – RAZVITE PRAKSE, 2 – DELNO RAZVITE, PRAKSE, 1 – NERAZVITE PRAKSE)
Kultura vodenja	Vodstvo organizacije aktivno išče povratno informacijo in vas (zaposlene) vključuje v sprejemanje odločitev.	
Rekrutacija talentov in zadrževanje zaposlenih	Zadovoljen sem z razvojem zaposlenih in delovnimi pogoji v organizaciji.	
Kontinuiran razvoj sodelavcev	Pri svojem delu imam zagotovljeno ustrezno strokovno podporo, stalno mentorstvo in izobraževanje.	
Interno načrtovanje nasledstva	V organizaciji je poskrbljeno za pravočasno uvajanje zaposlenih v primeru odhodov in/ali upokojitev.	
Spoštovanje raznolikosti in vključevanje	V organizaciji je raznolikost dobro sprejeta/spodbujana, člani ekipe nikogar ne zavračamo zaradi drugačnosti.	
Etika in vrline	Neetičnemu vedenju vedno sledijo primerne posledice in poravnava škode.	
Odgovorno ravnanje	Ekipe in posamezniki prevzemamo odgovornost za izvedbo in razvoj delovnih nalog.	
Dolgoročna perspektiva	Poslovanje organizacije je usmerjeno k zagotavljanju dolgoročnega obstoja in uspešnosti.	
Obravnavanje organizacijskih sprememb	Z odprtostjo sprejemamo organizacijske spremembe.	
Neodvisnost od zunanjih vmešavanj	Vodstvo organizacije ima avtonomijo odločanja, neodvisno od solastniške strukture organizacije (solastništvo, država, investitorji, delničarji itd.). / Vodstvo organizacije razume razmerja moči v solastniški strukturi in si prizadeva za čim višjo avtonomijo pri odločanju.	
Okoljska odgovornost	Skrbim, da okoljsko odgovorno ravnam, organizacija je usmerjena v spodbujanje okoljske odgovornosti.	
Družbena odgovornost	Skrbim, da družbeno odgovorno ravnam, organizacija je usmerjena v spodbujanje družbene odgovornosti.	
Pristop do deležnikov	Vzdržujem redne stike s ključnimi deležniki (strankami, zaposlenimi, fakultetami ...) in poskrbim, da so njihove potrebe zagotovljene.	
Močna skupna vizija	Razumem vizijo organizacije in kako moje delo vpliva na njeno uresničevanje.	
Notranja motivacija	Skozi delo v organizaciji se samorealiziram in uresničujem svoje lastne karijerne aspiracije.	
Samovodenje	Imam avtonomijo pri odločanju, razporejanju in oblikovanju svojih delovnih aktivnosti.	

Timska usmeritev	Aktivno se vključujem v skupinske debate, delim svoje ideje, pomisleke in intenzivno sodelujem s svojimi sodelavci.	
Omogočanje kulture	Svoj čas rad namenjam vzdrževanju in vzpostavljanju tesnih in pristnih medosebnih odnosov s svojimi sodelavci.	
Zadrževanje in delitev znanja	Od svojih sodelavcev se nenehno učim, v organizaciji poteka stalen prenos znanja.	
Zaupanje	Svoje delo lahko opravljam samostojno brez dodatnega nadzora vodstva.	
Inovacije	Pri svojem delu iščem nove, inovativne in učinkovite načine dela.	
Angažiranost osebja	Stalno si prizadevam za višjo učinkovitost, uresničevanje poslanstva in uspeh organizacije.	
Kakovost	Pri svojem delu stremim k odločnosti in sem aktivno vključen v določanje standardov delovne uspešnosti/odličnosti.	

Priloga 11: Poglobljena vprašanja za intervju z vodjami

Sodelovanje med deležniki. Mapirajmo primarne in sekundarne deležnike.

- Kdo so deležniki naše organizacije?
- Kako spodbujamo sodelovanje med deležniki?

Analiza interesov deležnikov			
Deležniki	Način, vrsta sodelovanja	Motivacija, sposobnost	Izzivi, dodatne aktivnosti
Primarni deležniki			
Sekundarni deležniki			

Prenos informacij:

- Od koga zaposleni prejemajo navodila za delo? Kje so ta navodila predana?
- Kako poteka komunikacija/obveščanje zaposlenih?
- Kaj določa tistega, ki je vodja – ali je to senioriteta?

Sestanki:

- Kako pogosti so sestanki na ravni ekip?
- Kako pogosto vodje/nadrejeni izvajajo individualne sestanke z zaposlenimi?

Delovni procesi:

- Ali so delovni procesi jasno zastavljeni?
- Kako pogosto jih prilagajate/evalvirate?

Psihološka varnost:

- Kako pogosto se podaja povratna informacija? Na kakšen način?

Avtonomija:

- Kako pogosto dajete zaposlenim možnost, da lahko sami oblikujejo cilje za izvedbo svojega dela?
- Kako pogosto zaposleni sooblikujejo cilje na ravni podjetja?

Plačilni pogoji:

- Ali imate vzpostavljen sistem nagrajevanja?
- Kdaj je bil nazadnje posodobljen?
- Kdo ga je oblikoval?

Izobraževanje in razvoj zaposlenih:

- Opišite mi vaš proces internega razvoja zaposlenih (kako določite karierno pot, področja za razvoj in izbirate izobraževalne vsebine).
- Katere vsebine so stalne in katere spreminjajoče?
- Imate za zaposlene interne in/ali eksterne mentorje?
- Kako poskrbite za neformalni prenos znanja?

Rekrutacija in zaposlovanje:

- Ali se je podjetju v zadnjih 6 mesecih pridružilo veliko novih zaposlenih? Koliko?
- Ali v prihodnosti pričakujete odhod/upokožitev zaposlenih v vodstvenih položajih?
- Kako v organizaciji poteka načrtovanje nasledstva?

Vizija, vrednote, poslanstvo:

- Kaj so vrednote vašega podjetja?
- Kaj je vizija podjetja?
- Kako in na kakšen način so zaposleni vključeni v strateško načrtovanje?

Etika in vrline/odgovorno ravnanje:

- Kako pri zaposlenih zagotavljate etično in odgovorno ravnanje?
- katerim etičnim standardom pri delu sledite?
- Kakšni so ukrepi v primeru neodgovornega/neetičnega ravnanja?

Obravnava organizacijskih sprememb:

- Ali ste bili v preteklosti že soočeni z večjimi/manjšimi organizacijskimi spremembami?
- Katere so to bile?
- Kakšen je bil odziv zaposlenih?
- kateri so bili ključni izzivi?
- Ali v prihodnosti pričakujete, načrtujete organizacijske spremembe?
- Kako se boste nanje pripravili?

Neodvisnost od zunanjih vmešavanj:

- Ali je delovanje klinike sofinancirano s strani zunanjih investorjev/države?
- Kako to vpliva na vaše delo?
- Ali ocenjujete, da to vaše delo ovira?

Okoljska in družbena odgovornost:

- Kako v organizaciji zagotavljate družbeno odgovorno ravnanje?
- Kako v organizaciji zagotavljate okoljsko odgovorno ravnanje?
- V katere delovne aktivnosti je vpeta družbena odgovornost?
- V katere vidike vašega dela je vpeta okoljska odgovornost?

Priloga 12: Vprašalnik za intervju s študenti

- Kako je izgledala vajina praksa na kliniki?
- Koliko študentov hkrati opravlja študijsko prakso?
- Kako ste se pa vidva počutila na kliniki?
- Kaj pa so bile tiste glavne razlike med drugimi praksami in Savinjsko veterinarsko postajo?
- Kaj pa z vidika mentorstva, kako bi ocenila veterinarje na kliniki?
- Kako bi pa vidva ocenila timsko sodelovanje med veterinarji?
- Kako se pri njihovem delu odraža trud, ki ga vlagajo v delo?
- Kaj pa zaposlene zavezuje k zagotavljanju kakovosti dela?
- Kako ocenjujeta zadovoljstvo strank na kliniki?
- Se stranke ponavljajo, prihajajo nazaj? Imajo stranke sploh izbiro oz. ali izbirajo?
- Kako ocenjujeta ugled klinike?
- Kako se veterinarji znajdejo v težjih situacijah ali situacijah, ki niso kot v »knjigi«?
- Ali pa pri večji/manjši živali? Se znajdejo s kakšnimi drugačnimi postopki?
- Ali spremljajo tudi kakšne druge prakse in vnašajo idejo v svoj sistem?
- Ali kdaj poskusijo kaj novega ali pa se postopka lotijo na drugačen način in se zato pripravijo?
- Ali imajo kakšen inovativni način, npr. predstavitve sebe ali klinike?
- Kaj za vaju pomeni inovativnost? In kako jo vidite v svojem poklicu?
- Ali mislita, da je inovativnost odvisna/pogojena z izkušnostjo?
- Zakaj pa mislita, da se je težje priučiti nove metode, ko si starejši?
- Kaj si mislita o inovativnih veterinarjih?
- Kako se pri delu odraža, da se zaposleni trudijo po najboljših močeh?
- Kaj zaposlene zavezuje k zagotavljanju kakovosti?
- Katere naloge so zaupane študentom?
- Imajo študentje morda kakšno primerljivo izkušnjo s katere druge klinike?
- Kako so sprejeti študentje?
- Kako poteka izobraževanje in delitev znanja mlajšim generacijam?
- Kakšna je klima na kliniki? Kako poteka timsko sodelovanje med veterinarji?
- Kako na kliniki skrbijo za okoljsko/družbeno odgovornost?
- Ali ločujejo odpadke?
- Kaj pa pač ta družbeni vidik? Kako skrbijo za skupnost, veterinarji, ki hodijo do kmetov, kmetov, ali jih ozaveščajo, kako morajo skrbeti za živali?
- Kako pa vidva vidita trajnostni razvoj v veterini?

Priloga 13: Anketa za stranke

1. Kako pomembna je za vas trajnost pri odločanju o veterinarski oskrbi? Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši vidiki trajnosti v veterinarski stroki (izberite 3 najpomembnejše)?

- recikliranje odpadkov
- zmanjševanje porabe pitne vode
- zmanjševanje porabe energije
- zmanjševanje porabe papirja (uporaba elektronskih evidenc, e-računov)
- zmanjševanje bio-medicinskih odpadkov
- uporaba obnovljivih virov energije
- ponudba trajnostnih izdelkov (sestavine z manjšim vplivom in preglednost dobavnih verig, zlasti glede beljakovin in gensko spremenjenih organizmov)
- zagotavljanje zdravja in varnosti prehrane ljudi in živali
- dobrobit živali

2. Ali menite, da ima vključevanje trajnostnih praks pozitiven vpliv na zdravje in dobro počutje živali?

- da
- ne
- drugo:

3. Kako ocenjujete trajnostno naravnost Savinjske veterinarske postaje? (Ocenite trajnostno naravnost na lestvici 1–5 in spodaj utemeljite svoj odgovor.)

1
2
3
4
5

4. Ali imate kakšne predloge, kako bi lahko veterinarska klinika postala bolj trajnostna?
V poljih označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti-niti	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Želim si biti obveščen o trajnostnih praksah veterinarske postaje.					
Cenil bi certifikat veterinarske postaje na področju trajnostnega razvoja.					
Zanima me okoljski in družbeni vpliv veterinarske stroke na onesnaževanje in trajnostni razvoj.					

Trajnostne prakse predstavljajo odločilno vlogo pri izbiri veterinarske postaje.					
V osebнем in/ali profesionalnem življenju se zavzemam za trajnostni razvoj in v svoje življenje aktivno vključujem trajnostne prakse (ločevanje odpadkov, pametno nakupovanje, zmanjševanje porabe vode, energije, uporaba bio-razgradljivih snovi itd.).					

5. Spol:

- moški
- ženski
- drugo:

6. Starost:

- do 15 let
- 15–29 let
- 20–49 let
- 50–64 let
- 65–75 let
- nad 75

7. Izobrazba:

- (ne)dokončana osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

Priloga 14: Anketa trajnostne naravnosti zaposlenih

Pozdravljeni,

pred vami je anketa trajnostne naravnosti zaposlenih v Savinjski veterinarski postaji. Anketa je za vas (zaposlene) popolnoma anonimna. Rezultati anket bodo uporabljeni v namene raziskovalnega dela pri projektu LeaderVet (Veterinarska fakulteta, Univerza v Ljubljani) in mojega magistrskega dela Analiza primera trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji (Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani).

Izpolnjevanje ankete traja približno 5 min. Vsa vprašanja v anketi obravnavajte vezano na vaše delo in organizacijo.

Vljudno prosim, da pozorno preberete vprašanja in odgovarjate iskreno.

Iskrena hvala za vaš čas in sodelovanje.

Za vsa dodatna vprašanja sem na voljo po mailu: avgustincic.tina@gmail.com

Tina Avguštinčič

1. Kaj je za vas trajnostna naravnost podjetja?
2. Kako bi opredelili svoj osebni interes za trajnostni razvoj?

- entuziastičen
- nevtralen
- proti trajnostnemu razvoju
- nimam dovolj znanja

3. Kakšen vpliv menite, da ima trajnostni razvoj na dolgoročno uspešnost vaše organizacije? (Ocenite vpliv na lestvici 1–5 in spodaj utemeljite svoj odgovor.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Za katera področja trajnostnega razvoja je najbolj verjetno, da bodo vplivala na vaše delo (možnih je več odgovorov)?

- zmanjšanje stroškov
- povečanje prodaje
- zaznavanje strank
- višja trženjska/marketingška vrednost
- pritegnitev/zadrževanje zaposlenih
- vrednost blagovne znamke

5. Kako pomemben je trajnostni razvoj za vaše stranke? (Ocenite vpliv na lestvici 1–5 in spodaj utemeljite svoj odgovor.)
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

- Finančni: povračilo/prihranki pri stroških/pozitiven vpliv na maržo naložbe, razpoložljiva finančna sredstva, donosnost naložbe.
- Blagovna znamka: pozitivna percepcija strank, neposredno povezano z vrednotami organizacije, povečanje prodaje.
- Okolje: zmanjšanje toplogrednih plinov, zmanjšanje porabe energije in vode, zmanjšanje količine odpadkov.
- Družbeno: podpora skupnostim, v katerih delujemo, izobraževanje in/ali opolnomočenje zaposlenih, bolj zdravo/varnejše delovno mesto, smiselni prispevek k neprofitnim organizacijam, povezanimi s hišnimi ljubljenci/varovanjem živali.
- Izvedljivost: ali je trajnost v skladu z našo kulturo, so na voljo potrebna sredstva, prednostna razvrstitev.

- Pričakovanja potrošnikov: potrošniki se nenehno razvijajo in oblikujejo nakupovalno izkušnjo, potrošniki vse pogosteje izbirajo blagovne znamke, ki so trajnostne.
- Pridobivanje: v zadnjih letih se je povečalo povpraševanje po trajnostnih izdelkih, stranke začenjajo zahtevati sestavine z manjšim vplivom na okolje in preglednost dobavnih verig, zlasti glede beljakovin in gensko spremenjenih organizmov.
- Podnebne spremembe: predstavljajo resnično dolgoročno tveganje za poslovne modele, povezane s kmetijstvom (npr. ekstremne vremenske razmere, zmanjševanje porabe energije, pitne vode).
- Zdravje in varnost: različne skupine zainteresiranih strani se osredotočajo na zdravje in varnost ljudi in varnost prehrane svojih hišnih ljubljencev, zlasti v zvezi s prekomerno težo hišnih ljubljencev.
- Dobrobit živali: organizacije so uspele povečati prepoznavnost svojih skrbi in razkrile podjetja, ki se s tem vprašanjem ne ukvarjajo.
- Financiranje in naložbe: Tradicionalni viri kapitala so prepoznali vrednost in vključujejo trajnostni razvoj v izračune financiranja in posojil.

8. Kaj bi vas še dodatno spodbudilo k bolj trajnostno naravnemu ravnanju?

9. Spol:

- moški
- ženski
- drugo

10. Starost:

- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55–65 let

11. Ekipa:

- Terenski veterinarji
- Ambulanta za ljubiteljske živali

12. Soglasje

Potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Tini Avguštinčič, da objavi podatke, pridobljene v anketi za potrebe njene zaključne naloge Analiza primera trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji in raziskovalnega dela na projektu LeaderVet.

- Soglašam

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

Priloga 15: Rezultati ankete trajnostne naravnosti

1. Kaj je za vas trajnostna naravnost podjetja?

- Uporaba alternativnih metod zdravljenja.
- Uspešno krmarjenje med skrbjo za živali in okolje. Veterina to praktično udejanja s konceptom »Onehealth«.
- Da se ravna v skladu z trajnostnimi načeli.
- Strmenje podjetja k dolgoročni uspešnosti, ekonomičnosti, razvoju in ekološkemu vedenju.
- Odgovornost do živali, odgovornost do zaposlenih, predajanje znanja mlajšim sodelavcem, skrb za okolje.
- Uspešnost na družbenem, okoljskem in finančnem področju.
- Stvari dobre za okolje in dobrobit živali.
- Zadovoljstvo strank in delavcev.
- Izobraževanje kadra, spremljanje trendov na trgu, vlaganje v razvoj podjetja

2. Kako bi opredelili svojo osebni interes za trajnostni razvoj?

Odgovor	Število izbir
Entuziastičen	1
Nevtralen	6
Sem proti trajnostnemu razvoju	0
Nimam dovolj znanja	1
Drugo:	Preden sem se spoznal s terminom trajnostni razvoj, je to predstavljalo moj pogled na delo, na medsebojne odnose, do tega se ne opredeljujem terminološko, takšen je moj pogled na svet.

3. Kakšen vpliv menite, da ima trajnostni razvoj na dolgoročno uspešnost vaše organizacije?

Ocena (na lestvici od 1 do 5)	Utemeljitev
3	Ni veliko manevrskega prostora, če je fokus na okoljskih vidikih
4	Trajnostna naravnost lahko podjetje ovira, saj ukrepanje z namenom zdravljenja živali dostikrat negativno učinkuje na okolje – ne moreš zdraviti, brez da bi pri tem nastali odpadki itd.
3	Ker smo neločljivo povezani z naravo.
5	Močen vpliv ima, ker zagotavlja dobro prakso, zadovoljstvo delavcev in posledično uspešnost dela.
5	Tak način delovanja sicer ne ustreza popolnoma kooperativnim ekonomskim modelom, ampak je pomemben za lastno vest in pozitivno naravn razvoj ter predajanje modela mlajšim.
3	Prodaja in pridobitev novih strank.
4	Menim, da bi se trajnostnim razvojem in njegovim vplivom lahko dosegli konkurenčno prednost, ampak res na dolgi rok in potrebovali bi kaj nekaj časa za uveljavitev le tega.
4	Če bomo stremeli k takemu razvoju bo zagotovljen obstoj našega trga.

4	Strokovno usposobljen kader z nadaljnjim izobraževanjem skrbi za visok nivo strokovnosti in zadovoljstvo strank.
---	--

4. Za katera področja trajnostnega razvoja je najbolj verjetno, da bodo vplivala na vaše delo?

Kategorija odgovora	Število izbir (odgovor je omogočal več izbir)
Povečanje prodaje	2
Odobrovanje strank	4
Višja trženjska/marketingška vrednost	2
Pritegnitev in/ali zadrževanje zaposlenih	4
Višja vrednost storitev/blagovne znamke	5
Zmanjšanje tveganj	2
Prihodnja rast	4
Pridobivanje investicijskih sredstev	0
Zmanjševanje stroškov	4

5. Kako pomemben je trajnostni razvoj za vaše stranke?

Ocena (na lestvici od 1 do 5)	Utemeljitev
2	Dražje storitve.
3	Ne vem točno, ker se o tem z njimi ne pogovarjam veliko.
5	Brez razvoja podjetja bo tudi storitev slabša.
4	Srečen delavec = srečna stranka.
3	Težko ocenjujem, kako razmišljajo stranke, o tem tudi ne razpravljamo.
3	To bi morali vprašati stranko, ampak mislim, da bi jim bil pomemben.
3	Odvisno od stranke, seveda pa vse gledajo na naš razvoj, edino različno vrednost dajejo temu.
3	Odvisno od vsakega posameznika.
4	/

6. Skozi kateri trajnostni objektiv bi morala vaša organizacija prednostno razvrstiti svoje cilje (možnih je več odgovorov)?

Kategorija odgovora	Število izbir (odgovor je omogočal več izbir)
Finančni: povračilo/prihranki pri stroških/pozitiven vpliv na maržo naložbe, razpoložljiva finančna sredstva, donosnost naložbe.	4
Blagovna znamka: pozitivna percepcija strank, neposredno povezano z vrednotami organizacije, povečanje prodaje.	6
Okolje: zmanjšanje toplogrednih plinov, zmanjšanje porabe energije in vode, zmanjšanje količine odpadkov.	3
Družbeno: podpora skupnostim, v katerih delujemo, izobraževanje in/ali opolnomočenje zaposlenih, bolj zdravo/varnejše delovno mesto, smiseln prispevek k neprofitnim organizacijam, povezanim s hišnimi ljubljenci/ varovanjem živali.	6

Izvedljivost: ali je trajnost v skladu z našo kulturo so na voljo potrebna sredstva, prednostna razvrstitev.	2
--	---

7. Kakšna so po vašem mnenju glavna tveganja v vaši panogi, povezana s trajnostjo (možnih je več odgovorov)?

Kategorija odgovora	Število izbir (odgovor je omogočal več izbir)
Pričakovanja potrošnikov: potrošniki se nenehno razvijajo in oblikujejo nakupovalno izkušnjo, potrošniki vse pogosteje izbirajo blagovne znamke, ki so trajnostne.	7
Pridobivanje: v zadnjih letih se je povečalo povpraševanje po trajnostnih izdelkih, stranke začenjajo zahtevati sestavine z manjšim vplivom in preglednost dobavnih verig, zlasti glede beljakovin in gensko spremenjenih organizmov.	2
Podnebne spremembe: predstavljajo resnično dolgoročno tveganje za poslovne modele, povezane s kmetijstvom (npr. ekstremne vremenske razmere, zmanjševanje porabe energije, pitne vode).	3
Zdravje in varnost: različne skupine zainteresiranih strani se osredotočajo na zdravje in varnost ljudi in varnost prehrane njihovih hišnih ljubljencev, zlasti v zvezi z prekomerno težo hišnih ljubljencev.	5
Dobrobit živali: organizacije so uspele povečati prepoznavnost svojih skrbi in in razkrile podjetja, ki se s tem vprašanjem ne ukvarjajo.	5
Financiranje in naložbe: Tradicionalni viri kapitala so prepoznali vrednost in vključujejo trajnostni razvoj v izračune financiranja in posojil.	1

8. Kaj bi vas še dodatno spodbudilo k bolj trajnostno naravnemu ravnanju?

- Več prostega časa.
- Boljše poslovanje družbe kot posledica trajnostnega ravnanja.
- Pogostejše izpostavljanje problematike in pogovor o njej.
- Zgled, da se povečuje število podobno mislečih.
- Ozaveščanje, predavanja na to temo.

9. Spol

Spol	Število izbir
Moški	4
Ženski	5
Drugo	0

10. Starost

Starost	Število izbir
(25-34 let)	5
(35-44 let)	1
(45-54 let)	3
(55-65 let)	0

11. Ekipa

Ekipa	Število izbir
Terenski veterinarji	4
Ambulanta za ljubiteljske živali	5

Priloga 16: Izjava o avtorizaciji Savinjska veterinarska postaja d. o. o.

IZJAVA

Spodaj podpisani Marko Pražnikar kot direktor in uradni zastopnik Savinjske veterinarske postaje d.o.o., dovoljujem Tini Avguštinčič, da organizacijo Savinjska veterinarska postaja obravnava in preuči v okviru njene zaključne naloge Analiza primera trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji, za dokončanje podiplomskega študijskega programa. Dovoljujem tudi javno objavo podatkov.

Kraj in datum:

Žalec, 17.8.13

Podpis:



Priloga 17: Izjava o avtorizaciji izr. prof. dr. Ožbalta Podpečana

IZJAVA

Spodaj podpisani Ožbalt Podpečan potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Tini Avguštinčič, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 19. 05. 2023, za potrebe njene zaključne naloge Analiza primera trajnostnega vodenja v Savinjski veterinarski postaji. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Datum: 17. 8. 2023

Podpis: 