

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRAJNOSTNO VODENJE V
MESTNI OBČINI LJUBLJANA**

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Rems, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trajnostno vodenje v Mestni občini Ljubljana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRAJNOSTNO VODENJE	4
1.1 Trajnostni razvoj	4
1.2 Opredelitev vodenja.....	7
1.3 Pregled definicij trajnostnega vodenja	8
1.4 Koncept trajnostnega vodenja	9
1.5 Model trajnostnega vodenja	10
1.6 Vidiki trajnostnega vodenja.....	17
2 TRAJNOSTNI VODJE	19
2.1 Razvoj trajnostnih vodij.....	19
2.2 Značilnosti trajnostnega vodje	19
2.3 Principi vodenja	22
3 JAVNA UPRAVA	24
3.1 Opredelitev javnega sektorja	24
3.2 Izvajanje in uresničevanje Strategije razvoja Slovenije 2030	25
3.3 Vodenje v javni upravi	27
3.3.1 Kompetenčni modeli vodenja ljudi v javni upravi	28
3.3.2 Vodenje ali management v javni upravi	29
3.3.2.1 Novi javni management	30
3.3.2.2 Vodenje, kot ga predvideva Strategija razvoja javne uprave 2015–2020 ..	32
3.4 Mestna občina Ljubljana	33
3.4.1 Aktivnosti MOL, ki sledijo trendom trajnostnega razvoja	33
3.4.1.1 Mesto z zeleno dušo	33
3.4.1.2 Trajnostna mobilnost	34
3.4.1.3 Dogodki po načelih trajnostnega razvoja.....	34
3.4.1.4 Zdravje in socialno varstvo.....	35
3.4.1.5 Šport.....	36
3.4.1.6 Vzgoja in izobraževanje	36
3.4.1.7 Trajnost v mestni upravi – skrb za kadre.....	37
3.4.2 Vizija Ljubljane 2025	38

4	MULTIMETODOLŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU MU MOL.....	38
4.1	Predstavitev MU MOL in oddelkov.....	38
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	39
4.3	Analiza in interpretacija rezultatov	41
4.3.1	Trajnostno vodenje v MU MOL.....	41
4.3.1.1	Zaznavanje trajnostnega vodenja z vidika vodij.....	41
4.3.1.2	Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani strokovnih delavcev	45
4.3.2	SWOT analiza	48
4.3.3	Zaključne ugotovitve in priporočila	50
	SKLEP.....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	60
	PRILOGE	68

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model CAF	11
Slika 2:	Model trajnostnega vodenja.....	15
Slika 3:	Model vodenja UC	16
Slika 4:	Javni sektor	25
Slika 5:	Spol vodij oddelkov	41
Slika 6:	Starost vodij oddelkov	42
Slika 7:	Skupni čas zaposlitve vodij oddelkov na MU MOL.....	42
Slika 8:	Čas zaposlitve vodij oddelkov na MU MOL	43
Slika 9:	Spol strokovnih delavcev	46
Slika 10:	Starost strokovni delavcev	46
Slika 11:	Čas zaposlitve reprezentativnih strokovnih sodelavcev na MU MOL	47
Slika 12:	SWOT analiza trajnostnega razvoja in trajnostnega vodenja v MOL	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Dopis direktorici	1
------------	-------------------------	---

Priloga 2: Vprašanja za vodje oddelkov	2
Priloga 3: Vprašanja za strokovne sodelavce	3
Priloga 4: Vprašalniki z odgovori intervjuvancev	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CAF – (angl. Common Assessment Framework); Skupni ocenjevalni okvir za organizacije javnega sektorja

EU – Evropska unija

IISD – (angl. International Institute for Sustainable Development); Mednarodni inštitut za trajnostni razvoj

IKT – informacijsko komunikacijske tehnologije

MOL – Mestna občina Ljubljana

MU – Mestna uprava

NJM – novi javni management

OECD – (angl. The Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

OZN – Organizacija združenih narodov

UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj

UNEP – (angl. United Nations Environment Programme); Program Združenih narodov za okolje

URBACT – (angl. European exchange and learning programme promoting sustainable urban development); Evropski program izmenjave in učenja, ki spodbuja trajnostni razvoj mest

VKM - Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi

ZJU – Zakon o javnih uslužbencih

ZUJF – Zakon o uravnoteženju javnih financ

ZN – Združeni narodi

UVOD

Misel o trajnostnem razvoju, kot jo poznamo danes v poslovnem svetu, je sicer stara vsaj 40 let, izhaja pa še dlje in njeni začetki spadajo v trajnostno gospodarjenje z gozdovi v Nemčiji. Že leta 1972 so na konferenci Združenih narodov (v nadaljevanju ZN) (takrat še OZN) v Stockholmu potrdili univerzalno pravico vseh ljudi do zdravega in produktivnega okolja. Takrat je bil ustanovljen prvi Program Združenih Narodov za Okolje (angl. UNEP – United Nations Environment Programme). Program v sodelovanju s specializiranimi agencijami OZN, vlada, znanstveniki in nevladnimi organizacijami z zbiranjem in analizo informacij spodbuja trajnostno ravnanje z okoljem na mednarodni ravni.

Vodenje mest in trajnost sta postala ključni vprašanji, s katerima se ukvarjajo po vsem svetu. Trenutno tri in pol milijarde ljudi – polovica prebivalcev planeta – živi v mestih, do leta 2050 pa bosta dve tretjini svetovnega prebivalstva nastanjeni v vedno večjih in bolj gosto naseljenih širših mestnih območjih (United nations, 2018). Gospodarski, družbeni in okoljski izzivi, ki jih predstavlja urbanizacija v tako velikem obsegu in s tako hitrim tempom, so osupljivi za lokalne, regionalne in nacionalne vlade, ki si prizadevajo za trajnost.

Za trajnostni razvoj je pomembno leto 1992, ko so ZN v Riu de Janeiru sprejeli »Agendo 21« – načrt za uresničitev trajnostnega razvoja. Agenda je sestavljena iz štirih sklopov, ti so: družbena in gospodarska razsežnost, gospodarjenje z naravnimi viri in njihovo varovanje, krepitev vloge različnih skupin (otroci in mladina, domorodna ljudstva, nevladne organizacije) za uresničitev trajnostnega razvoja in zagotavljanje sredstev za izvedbo (United nations, 1992a). Generalna skupščina ZN je na konferenci ustanovila tudi Komisijo za trajnostni razvoj, ki šteje 53 članic in spremlja uresničevanje trajnostnih projektov na državni, regionalni in mednarodni ravni.

Poleg ZN je globalni akter na področju trajnostnega razvoja tudi Mednarodni inštitut za trajnostni razvoj (angl. IISD – International Institute for Sustainable Development), ki kot ključni ideji trajnostnega razvoja vidi koncept zadovoljevanja potreb, predvsem prebivalstva v najrevnejših deželah, in idejo omejevanja, predvsem črpanja naravnih zemeljskih virov. V svojem programu dajejo poudarek ekonomski zakonodaji in regulaciji, energetiki, znanju za analizo podatkov v smeri trajnostnega razvoja, odpornosti človeških in naravnih sistemov na okoljske spremembe ter vodam.

Rešitve težav, ki povzročajo prizadevanja za trajnost na ravni mesta, so enako raznolike in zapletene ter temeljijo na predpostavkah trajnosti, ki so bile oblikovane na »Vrhu o Zemlji« (United nations, 1992b). Predpostavke navajajo, da je dobro vodenje nujen predpogoj za doseganje trajnostnega razvoja, zlasti na lokalni ravni, in da je mobilizacija lokalnih skupnosti bistveni del tega procesa. Vendar do sedaj te predpostavke, ki so usmerjale politike in programe več kot 6000 lokalnih oblasti po svetu, niso bile nikoli na resni preizkušnji. Na podlagi triletnega terenskega raziskovanja v 40 evropskih mestih je leta 2004 izšla prva

monografska publikacija Vodenje trajnostnih mest (angl. Governing sustainable cities), katere avtorji Evans, Joas, Sundback in Theobald (2005) so empirično proučili procese urbanega upravljanja v trajnostnem razvoju. Avtorji so opredelili vrsto ključnih vprašanj, vključno z institucionalnimi in družbenimi zmožnostmi, institucionalnim oblikovanjem, socialno pravičnostjo, politiko, partnerstvom in sodelovanjem ter ustvarjalnim oblikovanjem politik.

Svet Evropske unije (2006, str. 2) (v nadaljevanju Svet) omenja trajnostni razvoj kot vseobsegajoč cilj Evropske unije (v nadaljevanju EU), določen v pogodbi, ki ureja vse politike in dejavnosti EU. Njegov smoter je ohraniti zmožnost Zemlje, da omogoča življenje v vsej svoji raznolikosti, zasnovan pa je na načelih demokracije, enakosti spolov, solidarnosti, pravne države in spoštovanja temeljnih pravic, vključno s svoboščinami in enakimi možnostmi za vse. Njegov namen je zagotavljati stalno izboljševanje življenjskih pogojev in blaginje na Zemlji za sedanje in prihodnje generacije. V ta namen spodbuja dinamično gospodarstvo, polno zaposlenost in visoko raven izobrazbe, zdravstvenega varstva, socialne kohezije in varstva okolja v mirnem in varnem svetu, kjer bo spoštovana kulturna raznolikost.

Za resnično spremembo v smeri trajnosti v korist vseh Evropejcev z uresničevanjem ciljev trajnostnega razvoja je potreben celovit pristop. EU, njene države članice in njeni partnerji morajo upoštevati medsebojno povezanost različnih izzivov in priložnosti v zvezi s trajnostjo ter podpirati skladnost med različnimi področji politike, sektorji in ravni odločanja. Spoštovanje pravne države, demokracije in temeljnih pravic je del naše identitete. To so načela in vrednote, o katerih se ni mogoče pogajati, kot je določeno v pogodbah EU, in tvorijo temelje, na katerih gradimo. Prav tako so uveljavljeni kot sestavni del agende ZN do leta 2030 in ciljev trajnostnega razvoja. Enako velja za načela miru, pravičnosti in stabilnih institucij, ki jih je EU vedno odločno zagovarjala. Ta načela in skupne vrednote se ne izvajajo kar sami od sebe, zato jih morajo EU, njene države članice in pravzaprav vsi Evropejci spoštovati, ohranяти in krepiti. Prispevek socialnih partnerjev je pomemben. To partnerstvo je treba vzdrževati in krepiti, da se zagotovita učinkovito upravljanje in ustrezna skladnost politik (Evropska komisija, 2019a).

Trajnost ne pomeni samo, ali lahko nekaj traja. Obravnava, kako je mogoče razviti posamezne pobude brez ogrožanja razvoja drugih v okolju, zdaj in v prihodnosti (Hargreaves & Fink, 2003). Temelj trajnostnega vodenja organizacije je njegova odgovornost do vseh interesnih skupin, tako internih (vodij, zaposlenih) kot eksternih interesnih skupin (dobaviteljev, družbe).

Slovenska in tuja podjetja ter organizacije (profitne in neprofitne) se zavedajo, da so soodvisni od svojih zaposlenih, poslovnih partnerjev, okolja, skupnosti in dobrega vodenja. Vse več jih je, ki se zavedajo pomena družbene odgovornosti kot odgovornosti svojega vpliva na družbo. Družbena odgovornost namreč pomeni veliko več kot dobrodelnost. Gre

predvsem za poštenost brez zlorab in odgovornost za vplive na družbo, ljudi in okolje (naravo). Je eno izmed ključnih orodij za doseg trajnostnega razvoja (Hrast, 2017).

Uspešnost vodenja v javni upravi je povezana s spreminjanjem in modernizacijo. Modernizacija uprave je eno izmed prednostnih področij razvoja javne uprave že od nastanka samostojne države, področje ravnanja z ljudmi pa še posebej od leta 2002, ko je bil sprejet Zakon o javnih uslužbencih in je pomenil velik mejnik na področju človeških virov (Stare & Seljak, 2006). Pod pojem modernizacija lahko vključimo tudi načelo trajnostnega razvoja, ki je v današnjem hitro razvijajočem se svetu in veliki potrebi po trajnostni naravnosti gospodarskega in javnega sektorja nujno potreben.

Namen magistrskega dela je poudariti in ponuditi vpogled v področje trajnostnega vodenja. Razširiti želim svoje znanje o trajnostnem vodenju in vodenju v javni upravi ter analizirati udeležanje trajnostnega vodenja pri izbrani organizaciji (Mestna občina Ljubljana). Kaj torej trajnostno vodenje pomeni v Mestni upravi Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju MU MOL) tako za vodje posameznih oddelkov znotraj MU kot za zaposlene na nižjih ravneh in kako ter na kakšen način ga zaposleni doživljajo.

Na voljo so številni znanstveni članki in raziskovalne študije o bistvu vodenja, zagotovo pa primanjkuje znanstvene literature, ki bi združila ta pomembna dejavnika: vodenje in trajnost. Teoretični del magistrskega dela bo temelj za empirično raziskavo. Njen namen je proučiti obravnavani koncept v MU MOL in na podlagi izsledkov pripraviti priporočila za vodstvo organizacije.

Sodobne organizacije se soočajo z izzivi, ki jih prinašajo nenehne spremembe, naravne katastrofe, družbeni nemiri, globalizacija, naraščajoče kulturne razlike ter stalna potreba po učinkovitosti in doseganju ambicioznih ciljev. Pod vsakodnevnimi pritiski doseganja rezultatov se zlahka pozabi, da so organizacije skupnosti ljudi – družbene entitete – in so kot take nastale, ker je zadostno število ljudi izrazilo skrb za doseg skupnih zelenih ciljev (Senge, Smith, Kruschwitz, Laur & Schley, 2008).

Osnovni cilj magistrskega dela je ugotoviti, če oziroma koliko je v izbrani organizaciji prisotno vodenje po načelih trajnostnega razvoja, t. i. trajnostno vodenje, in kateri elementi trajnostnega vodenja so prisotni v Mestni občini Ljubljana (v nadaljevanju MOL).

Pomožna cilja sta sledeča:

1. S pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature proučiti in analizirati trajnostno vodenje, predstaviti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti trajnostnega vodenja v MOL.
2. Z multimetodološko raziskavo ugotoviti intenzivnost prisotnosti trajnostnega vodenja v MU MOL.

Na podlagi ugotovitev multimetodološke raziskave in s pomočjo aktualnih teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice direktorici in vodjam posameznih oddelkov MU MOL.

Raziskovalna vprašanja, na katera odgovarja magistrsko delo z multimetodološko raziskavo v izbrani organizaciji, so sledeča:

1. Kaj je trajnostno vodenje?
2. Ali organizacije resnično razumejo, kaj pomeni trajnostni razvoj organizacije?
3. Zakaj je pomembno biti trajnostna organizacija?
4. Kako naj vodstvo doseže trajnostno naravnost organizacije?
5. Kateri dejavniki vplivajo na promocijo trajnostnega vodenja?
6. Ali se lahko vodje naučijo trajnostnega vodenja?

1 TRAJNOSTNO VODENJE

1.1 Trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj je temeljni in pglavitni cilj EU. Temelji na povezovanju gospodarskega razvoja, ekonomskega okolja in socialne pravičnosti, ki je temelj za zagotovitev bolj kakovostnega življenja ter blaginje za sedanje in prihodnje generacije. Medsebojni vpliv ekonomskega, socialnega in okoljskega vidika razvoja je večplasten in celovit, še posebej če upoštevamo regionalne razlike, rast prebivalstva in procese globalizacije. Ključni cilj, za katerega bi se morali zavzemati, je zmanjšanje degradacije okolja in rabe naravnih virov ter istočasen napredek na področju tako ekonomskega kot tudi socialnega razvoja (Kovač & Brancelj, 2010).

9. aprila 2019 je Svet na seji sprejel sklepe Sveta »za vse bolj trajnostno Evropo do leta 2030« (Svet Evropske unije, 2019). V prvem sklepu poudarjajo, da je izvajanje Agende ZN za trajnostni razvoj do leta 2030 (angl. The 2030 Agenda for Sustainable Development) (v nadaljevanju Agenda 2030), ki je bila določena leta 2015 in vsebuje sklop 17 ciljev trajnostnega razvoja, bistvenega pomena, če želimo, da ta in naslednje generacije živijo v miru in varnosti ob upoštevanju omejitev našega planeta. Glede na horizontalno naravo Agende 2030 morajo EU in njene države članice za njeno izvajanje uporabiti medsektorski pristop. Sklepi so odziv na dokument za razpravo z naslovom »Za trajnostno Evropo do leta 2030«, ki ga je Evropska komisija (v nadaljevanju Komisija) objavila 30. 1. 2019 (Evropska komisija, 2019a), oziroma na »Dokument za razmislek – prehod k trajnostni Evropi do leta 2030«, ki so ga kot razširitev dokumenta za razpravo objavili 11. 2. 2019 (Evropska komisija, 2019b).

Svet je v sklepih poudaril osrednji pomen trajnostnega razvoja za EU in tudi to, da je v interesu EU, da ohrani vodilno vlogo pri izvajanju Agende 2030 in njenih 17 ciljev. Svet je

pozval k pospešitvi izvajanja Agende 2030 na ravni EU in na svetovni ravni, kar je označil kot glavno prednostno nalogo EU, ki bo koristila njenim državljanom, obenem pa ohranila njeno verodostojnost v Evropi in po svetu.

Dokument »Za trajnostno Evropo do leta 2030« je Svet pozdravil kot nujno potreben prispevek k razpravi o bolj trajnostni prihodnosti in določitvi strateških prednostnih nalog nove Komisije. Svet je med glavne temelje politike za trajnostno prihodnost vključil odločilen prehod na krožno gospodarstvo, prizadevanja za podnebno nevtralnost, varovanje biotske raznovrstnosti in ekosistemov, boj proti podnebnim spremembam, pa tudi za trajnostno naravnost kmetijstva in prehranskih sistemov ter za varno in trajnostno nizkoogljično energijo, stavbe in mobilnost. Poudaril je tudi pomen spodbujanja evropske kohezije in pozval k okrepitvi socialne razsežnosti (Svet Evropske unije, 2019).

V dokumentu »Za trajnostno Evropo do leta 2030« (Evropska komisija 2019a) je Komisija opredelila tudi ključne dejavnike, ki omogočajo prehod k trajnostni Evropi do leta 2030, in sicer:

- izobraževanje, usposabljanje, znanost, tehnologija, raziskave, inovacije in digitalizacija: umetna inteligenca lahko na primer močno poveča produktivnost na številnih področjih, in sicer vse od zdravstvenega varstva do učinkovitejšega kmetijstva;
- financiranje, oblikovanje cen, obdavčenje in konkurenca: naložbeni načrt za Evropo lahko mobilizira del sredstev, potrebnih za trajnostni prehod, akcijski načrt za trajnostno financiranje pa bo prispeval k zagotavljanju vzdržnosti financiranja. Davčni sistemi in oblikovanje cen morajo biti načrtovani tako, da odražajo dejanske okoljske in socialne stroške proizvodnje, in zagotoviti, da bodo trajnostni izdelki in storitve postali najbolj cenovno dostopni;
- družbena odgovornost podjetij: ustanavljanje družbeno in okoljsko odgovornih podjetij lahko prinese bolj trajnostne dobičke in rast ter nove tržne priložnosti, prav tako pa zagotovi dolgoročno vrednost za delničarje;
- odprta trgovina, ki temelji na pravilih: s spodbujanjem mednarodnih pravil in svetovnih standardov v skladu s cilji trajnostnega razvoja ter z zagotavljanjem, da trgovina koristi vsem, lahko pomagamo doseči trajnostno Evropo v trajnostnem svetu;
- upravljanje in usklajenost politik: pravna država, demokracija in temeljne pravice, mir, pravičnost in močne institucije ter načeli dobrega upravljanja in boljšega pravnega urejanja so temelji, na katerih gradimo. V to morajo biti vključeni vsi akterji – posamezniki, podjetja, civilna družba in javni sektor;
- EU kot glavna pobudnica na svetovni ravni: EU je najuspešnejši mirovni projekt na svetu in je vir številnih najbolj celovitih trajnostnih rešitev, zato ima potrebno verodostojnost in praktične rešitve, potrebne za trajnostno rast.

Komisija v dokumentu »Dokument za razmislek – prehod k trajnostni Evropi do leta 2030« (Evropska komisija, 2019b) navaja, da je t. i. trajnostni razvoj zapleteno vprašanje, vendar preprost koncept: naša gospodarska rast mora omogočati ohranjanje vzorca, ki je pravičen

za vse človeštvo. Pri tem je treba zagotoviti, da ljudje ne porabimo več virov, kot jih zagotavlja Zemlja. Zato moramo modernizirati svoje gospodarstvo, da bomo sprejeli trajnostne načine proizvodnje in porabe, odpravili neravnovesje v sistemu preskrbe s hrano in zagotovili trajnostni razvoj naše mobilnosti, načina proizvodnje in uporabe energije ter gradnje stavb. Zato moramo vso svojo znanost, financiranje, obdavčenje in upravljanje usmeriti v doseganje ciljev trajnostnega razvoja.

URBACT (evropski program izmenjave in učenja, ki spodbuja trajnostni razvoj mest) je na svoji spletni strani označila poročilo Junckerjeve Komisije o trajnosti kot pomanjkljivo v delu, ki obravnava izredne podnebne razmere. Potrebno je sodelovanje mest, da bi ustvarili boljšo prihodnost za ljudi. Celotna slika torej še zdaleč ni rožnata. Pravzaprav je eno najbolj skrb vzbujajočih izhodišč Dokumenta o razmisleku relativna nepripravljenost mest na soočanje s prihodnjimi izzivi. Kot je razvidno iz povezanih raziskav, ima le 26 % evropskih mest in 40 % velikih mest (več kot 150.000 prebivalcev) načrte prilagajanja na prihodnost, ki temeljijo na trajnostnih modelih. Če tukaj ne pride do velikih sprememb, se zdi, da je vsak poskus izvajanja večjih ciljev na mednarodni ravni obsojen na propad. Lahko bi upravičeno pričakovali, da bo Komisija izdala stroge smernice, v katerih bo opisano, kako se izogniti takšni katastrofi. Medtem ko Dokument o razmisleku usmerja urbaniste k obstoječim pobudam, kot so Konvencija županov: za podnebje in energijo, evropska nagrada za trajnostni razvoj in Agenda EU za mesta, pa ne nudi bolj strukturiranih političnih priporočil. Glede na obseg izrednih razmer, s katerimi se soočamo, je odsotnost kakršnega koli systemskega protokola nedvomno razočaranje (Mackay, 2019).

Globalizacija svetovnega gospodarstva ne predstavlja vedno novih izzivov samo poslovnim skupinam ali vladam različnih držav, temveč celotnemu človeštvu. Zmanjševanje naravnih virov, onesnaževanje okolja in socialna neenakost, ki so v večini držav še vedno prisotne, kaže na usmeritev k učinkovitejšemu izpolnjevanju socialnih pričakovanj. Organizacije bi morale posvečati večjo pozornost trajnostnim dejavnostim in lastnemu trajnostnemu razvoju, tako bi lahko prispevale k varstvu okolja ne samo znotraj organizacije, temveč tudi zunaj njenih meja. V znanstveni literaturi je bil trajnostni razvoj analiziran z različnih kvalitativnih vidikov, kot so ekonomski, socialni, ekološki, institucionalni, etični, politični itd. Običajno organizacije težijo k pridobivanju dobička ter zanemarjanju ekološkega in socialnega vidika, zato se pojavljajo vprašanja: ali organizacije resnično razumejo, kaj pomeni trajnostni razvoj organizacije? Zakaj je pomembno biti trajnostna organizacija? Ali je mogoče te procese voditi? Kaj je trajnostno vodenje? Kako naj vodstvo doseže trajnostno naravnost organizacije? Kateri dejavniki vplivajo na promocijo trajnostnega vodenja? Ali se lahko managerji naučijo trajnostnega vodenja? Očitne težave, ki se torej pojavljajo, so predvsem nezadostno razumevanje koncepta trajnostnega vodenja in njegove uporabe v organizacijah (Šimanskienė & Župerkienė, 2014).

1.2 Opredelevanje vodenja

Skozi zgodovino so se z vodenjem ukvarjali številni misleci, pisatelji, stari grški filozofi, kot sta bila Platon in Sokrates, zgodovinarji, politični analitiki in raziskovalci. Temelj proučevanja vodenja je bil postavljen že v vladavini starodavne Kitajske pred približno 2500 leti, ko sta slavni vojskovodja Sun Tzu in veliki filozof Konfucij postavila koncepte vojaške in konkurenčne strategije.

Izreden tehnološki razvoj v 20. stoletju je povzročil nenehno poviševanje produktivnosti. Tradicionalna vodstvena filozofija vodenja je temeljila predvsem na tem, da vodje stalno nadzorujejo zaposlene, jim ukazujejo in nad njimi uporabljajo moč. Glavna področja, ki so označevala takratno vodenje, so bila načrtovanje, usmerjanje in kontrola zaposlenih. Vodje so uporabljali avtokratični stil vodenja in tako imeli moč nad zaposlenimi (Trojar, 1998, str. 172).

Danes sodoben vodja uporablja način vodenja, ki je usmerjen k zaposlenim. Zaposlene vključuje v odločitve, skupaj z njimi išče izboljšave, jih spodbuja in jim pomaga, da razvijejo sposobnosti in da se osebno razvijejo. Hkrati pa tudi sam pridobiva dodatna znanja in sposobnosti ter se zaveda, da je stalno učenje nuja. Krause (1999, str. 1) meni, da se »nihče /.../ ne rodi kot vodja, ampak to šele postane, zato mora razviti določena znanja in sposobnosti«.

Vodenje je opredeljeno kot skupek vrednot, kakovosti in vedenj, ki jih ima vodja, s katerimi pri zaposlenih spodbuja sodelovanje, razvoj in pripadnost (Bolden, 2004). Je proces, vplivanje, skupina in so cilji ter vključuje načrtovanje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji.

Vodenje lahko opredelimo tudi kot eno izmed štirih funkcij managementa ter je kompleksna in zapletena zadeva. Vodenje je umetnost, kar pomeni, da mora vodja imeti posebne sposobnosti in lastnosti. Vodenje lahko opredelimo kot proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, zaposleni in okoliščine. Za uspešnost procesa vodenja je potrebna usklajenost med lastnostmi vodje, sposobnostmi zaposlenih in zmožnostjo okoliščin, v katerih poteka vodenje. Na proces vodenja vplivajo osebne lastnosti vodje, njegove vrednote in motivacija (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130–132).

Zaposlene je treba voditi na način, da delujejo kot nosilci znanja, sposobnosti, iniciativnosti, kreativnosti in pripravljenosti na prevzemanje odgovornosti.

Vodenje lahko opredelimo kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Vendar pa se vodenje razlikuje od managementa, saj se slednji osredotoča na usklajenost organizacije in obsega načrtovanje ter organizacijo dela, kadrovske službe in nadzor dela. Vodenje pa je zmožnost vplivanja, spodbude in usmeritve zaposlenih k zastavljenim ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč se pojavlja vsakodnevno.

Zaželeno je, da je dober vodja hkrati tudi sposoben manager, vendar v praksi lahko to le redko kdaj zaznamo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 499).

1.3 Pregled definicij trajnostnega vodenja

Trajnostni vodja gleda širše in onkraj neposrednih, kratkoročnih koristi, da bi videl, kakšno vlogo igra organizacija v širšem kontekstu. Določa strategije in zagotavlja rezultate, ki zadovoljujejo družbene, okoljske in finančne vidike uspešnosti.

To pomeni spodbujanje dolgoročnih odnosov z notranjimi in zunanjimi deležniki, da bi pokazali skrb za njihove interese, spodbudili njihovo angažiranost in ustvarili vrednost zanje, motivirano s ciljem trajnosti (De Haan, Jansen & Ligthart, 2015).

Trajnostno vodenje je pomembno, se širi in traja. To je skupna odgovornost, ki ne izčrpava človeških ali finančnih virov neupravičeno in ki skrbi za izogibanje škodi okolju, ki ga obdaja, in okolju v skupnosti (Hargreaves & Fink, 2003).

Šimanskienė in Župerkienė (2014) sta predstavila svojo definicijo trajnostnega vodenja: trajnostno vodenje pomeni vodenje, ki je odgovorno posamezniku, skupini in organizacijam z ocenjevanjem ekoloških, socialnih in ekonomskih načel trajnostnega razvoja v okviru skupine, organizacije in skupnosti ter s spodbujanjem uspešnega obvladovanja idej trajnosti, sodelovanja z okoljem, uspešno učenje in poučevanje na podlagi trajnosti kot tudi samoizražanje ljudi.

Inštitut za trajnostno vodenje (Visser & Courtice, 2011) ponuja še eno definicijo, ki kaže, da so trajnostni vodje »posamezniki, ki so prisiljeni narediti spremembo s poglobljanjem svoje zavesti o sebi v odnosu do sveta okoli njih«.

Avery in Bergsteiner (2011c, str. 7) sta vodenje definirala na sistemski način – preseči priljubljeno miselnost vodstva, ki se nahaja v močnem posamezniku ali elitni skupini. Vodstvo se naj odraža v sistemu načel, procesa, prakse in vrednot, ki jim sledi organizacija v prihodnosti.

Vodenje je pogosto definirano kot aktivnost in sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja skupine ljudi, katerih sodelovanje privede k doseganju ciljev. Vodenje je sposobnost vzbujanja zaupanja oz. podpore med ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje (Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 19–21).

Brezovšek in Kukovič (2014, str. 24–27) sta opisala štiri idealne tipe definiranja vodenja:

- vodenje kot položaj: aktivnost posameznikov, ki zasedejo na vertikalni ravni najvišji položaj;
- vodenje kot osebnost: posameznik, ki je atraktiven za sledilce zaradi osebnosti oz. karizme;

- vodenje kot rezultat: zaradi osredotočanja na rezultate ga lahko opredelimo kot najprimernejši model, saj so rezultati namen vodenja;
- vodenje kot proces: kontekst in način delovanja posameznika, da postane vodja.

1.4 Koncept trajnostnega vodenja

Trajnostni vodje morajo izpolnjevati osnovne zahteve glede usposobljenosti za vodenje in izvajati dobre prakse vodenja, kot so ustvarjanje in posredovanje vizije, vodenje skupin v smeri timske organiziranosti, razvoj ljudi, sprejemanje odločitev in doseganje trajnostno naravnanih rezultatov. Vendar pa trajnostno vodenje zahteva novo razlago teh kompetenc, pa tudi nekatere dodatne sposobnosti (De Haan, Jansen & Ligthart, 2015).

Netrajnostno naravnana družba je največja grožnja, s katero se je človeštvo kdaj soočilo. Biofizikalni sistemi, od katerih smo popolnoma odvisni, še niso bili tako izzvani, kot so danes. Našega vpliva na planetarne sisteme in tudi na naše družbene sisteme pa ne morejo ustrezno obravnavati z ad hoc rešitvami. Za reševanje grožnje našemu naravnemu okolju in celotnemu človeštvu bo potrebna velika količina znanosti in ustreznega vodenja, našo sedanjo družbo pa bo treba spremeniti v trajnostno družbo. Broman in drugi (2017) so predstavili razvijajoč se, vendar vedno bolj povezan, znanstveno utemeljen pogled na vodenje v smeri trajnosti. Primeri ključnih, celovitih vprašanj, ki jih obravnavajo, so: kako lahko znanost pomaga razjasniti trajnost kot temeljno platformo za uspeh osrednjih institucij družbe (podjetij, uprave in izobraževalnega sistema) in kako lahko ta platforma svetuje o načrtovanju, spremljanju, komuniciranju in odločanju za pospešitev potrebnih prehodov? Konceptualno oblikovanje okvirja trajnostnega razvoja temelji na logiki, da, le če lahko definiramo trajnost na znanstveno trden način kot okvir za katero koli vizijo in da če lahko analiziramo trenutne razmere v povezavi s temi vizijami, lahko oblikujemo strategije za zapolnitev vrzeli teh vizij.

Pri prehodu iz trenutnih situacij v smeri trajnostne prihodnosti je bistvenega pomena tudi posebna podpora vodenju v obliki konceptov, metod, orodij in zahtev. Glede na jasnost, kaj je treba doseči za učinkovito vodstvo, je treba tudi vedeti, kako to doseči. Gre torej za nujen prehod od ad hoc dejavnosti k sistemskim, sistematičnim in strateškim prehodom k trajnostni prihodnosti (Broman in drugi, 2017).

V magistrskem delu govorim predvsem o vodenju v javnem sektorju, zato je treba določiti, kakšne so specifične vodenja na področju javnega sektorja. Stare in Seljak (2006, str. 112) sta izpostavila sledeče bistvene vidike javnega sektorja:

- zakonska opredeljenost javne uprave,
- težave pri opredeljevanju splošnega modela in strategije zaradi obsežnosti in raznolikosti področja dela,
- potreba po integraciji političnih konceptov,
- pričakovanja družbe,

- tradicionalna, hierarhična organizacijska struktura,
- večja odgovornost do zaposlenih kot v zasebnem sektorju,
- zaposleni imajo večjo socialno varnost,
- zaposleni imajo manj svobode v smislu sodelovanja in samostojnega odločanja.

V javnem sektorju govorimo o večji odgovornosti do ljudi kot v zasebnem sektorju, kjer so zaposleni obravnavani kot materialni vir. To nas privede do specifik vodenja v javni upravi. Zaposleni imajo sicer več varnosti, a hkrati manj svobode pri odločanju, samostojnosti in sodelovanju. Razlog za to je, da je javna uprava v prvi vrsti administrativni (uradniški) aparat, ki izpolnjuje politične odločitve. Delo in odnosi so določeni, potreba po vodenju pa s tem manj izrazita kot v zasebnem, manj strukturiranem sektorju (Stare & Seljak 2006, str. 113).

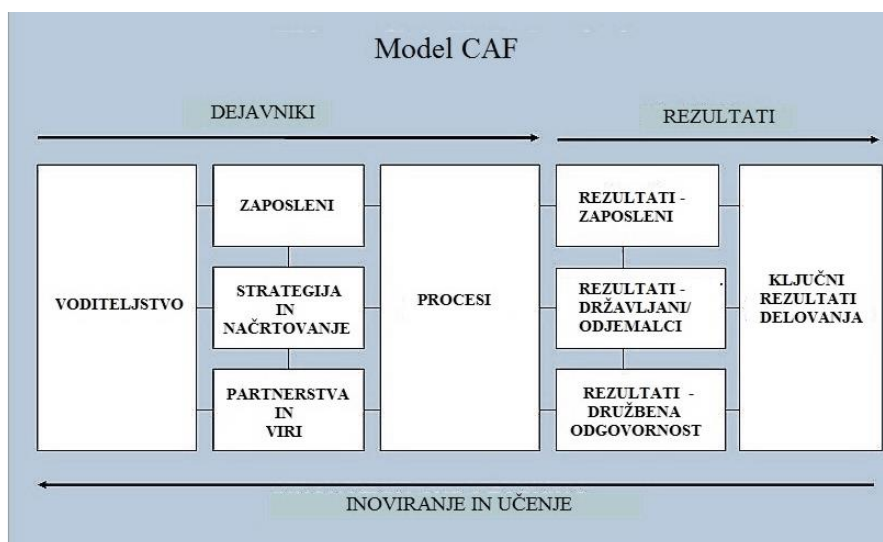
1.5 Model trajnostnega vodenja

Velik pomen za vodenje v javnem sektorju je imel model Common Assessment Framework (v nadaljevanju CAF), ki je bil razvit med letoma 1998 in 2000 v EU in naj bi pomagal javnemu sektorju pri izboljšanju uspešnosti delovanja (Stare & Seljak 2006, str. 121–123). Tudi organizacije slovenskega javnega sektorja uporabljajo za lažje ugotavljanje oziroma obvladovanje kakovosti Skupni ocenjevalni okvir za organizacije javnega sektorja (CAF). Ta je zasnovan na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacije tako obravnava z različnih vidikov hkrati, kar predstavlja celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Model CAF (slika 1) opredeljuje vodenje kot:

- doseganje poslanstva organizacije,
- razvijanje in implementiranje vrednot, ki so ključne za dolgoročno uspešnost in učinkovitost,
- nujnost razlikovanja med vlogo političnih vodij in vlogo vodij v javnem sektorju,
- spodbujanje sprememb,
- fleksibilnost,
- delovanje v regulativnem okvirju,
- odgovornost,
- motiviranje/podpiranje zaposlenih,
- vodenje z zgledom.

Slika 1: Model CAF



Vir: Ministrstvo za javno upravo (2018a).

Okolje sodobnega javnega sektorja je izjemno dinamično. Uprava se sooča s spremembami, povezanimi z globalizacijo, povečanim pritiskom državljanov, ki zahtevajo učinkovito javno upravo, in s težnjo po reformah ter modernizaciji. Vodenje je tu relevantno predvsem v smislu odnosa do politike in vpliva na razvoj uprave ter spreminjanja kulture (Stare & Seljak 2006, str. 124).

V nadaljevanju predstavljam tri modele (trajnostnega) vodenja, in sicer model (a) Čebele in kobilice (angl. »Honeybee and locust«) avtorjev Avery in Bergsteiner (2011b), model (b) avtoric Šimanskienė in Župerkienė (2014) ter model (c) Inštituta za vodenje trajnostnega razvoja Univerze v Cambridgu (Visser & Courtice, 2011).

a) Čebele in kobilice

Čebeljo kolonijo sestavljajo matica (vodja) in številni lovci (strokovni delavci). Najpomembnejši prispevek čebel je opravljanje rastlin, ki vplivajo na približno tretjino človekove prehrane in večino tega, kar jedo živali in žuželke. Čebele so bistvenega pomena za vzdrževanje velikega dela ekosistema. Čebela ni samo produktivna, ampak je simbol sodelovanja, varčnosti, prizadevnosti, predvidevanja in zdravljenja ter piči samo v primeru obrambe (Avery & Bergsteiner, 2011b).

Kobilica je samotna žuželka. Posamezne so razmeroma neškodljive. V ugodnih okoljskih pogojih se milijoni kobilic zberejo v roje. Ogromni in uničevalni roji uničijo zdrave pridelke in povzročijo večjo kmetijsko škodo. Posledica je beda zaradi lakote in stradanja. Način vedenja čebel in kobilic ponazarjata dve filozofiji vodenja z zelo različnimi vplivi na doseganje dobička, delovanje organizacije in njeno sposobnost preživetja.

V poslovnem svetu danes prevladujeta dve obliki kapitalizma – pristop kobilic (angl. »Locust approach«) in pristop čebel (angl. »Honeybee approach«).

Pristop kobilic temelji na prepričanju, da ima posel samo en namen – ustvarjati stalen dobiček in rast za svoje delničarje. Sliši se sicer smiselno, vendar je prizadevanje za redni dobiček, rast in dividende delničarjev, četrletje po četrletju, prineslo poseben pristop k vodstvu. Po načelu oziroma pristopu kobilic morajo biti vodje strogi in brezobzirni ter narediti vse, kar je potrebno, da bodo kratkoročno uspeli. Takojšnje nagrade, ki jih prinaša upravljanje po načelih kobilice, so lahko zelo vabljive za tiste, ki jih prejmejo, in te nagrade še dodatno krepijo filozofijo kobilice in spodbudijo kratkoročno osredotočenost. Managerji ob tej filozofiji uporabijo torej vsa mogoča sredstva ne glede na posledice, pa naj si bodo to okoljske ali etične.

Filozofijo kobilice so spodbujale in pospeševale finančne analize, akademiki, novinarji, svetovalci za management in številni vlagatelji. Veliko ljudi ne ve ali ne verjame, da obstaja še kakšen drug način poslovanja. Kratkoročni model kobilice ima uničujočo moč, tudi če goljufije niso vpletene. Ta pomanjkljivost izhaja iz osredotočenosti na kratkoročne interese vlagateljev, bonitetnih agencij, upravljavcev skladov, delniških trgov in njihovih analitikov. Večine teh skupin ne zanima prihodnost podjetja. Zaskrbljeni so zaradi hitrega zaslužka s sorazmerno kratkoročnimi posli. Pretirano poudarjanje kratkoročnega dobička odvrča od dolgoročnih naložb in načrtovanja, ki so ključni dejavniki za prihodnost organizacij.

Ta kratkoročni pogled vodi »kobilčne organizacije« (v nadaljevanju kobilice) v obravnavo svojega osebja kot vir za enkratno uporabo, ki ga je mogoče najeti in odpustiti v skladu s potrebami po zmanjšanju stroškov.

Karizmatični generalni direktorji so navadno najeti kot zunanji sodelavci, da vodijo organizacijo kot kolonijo kobilic, saj verjamejo, da je generalni direktor junak, ki vodi od spredaj in določa smer podjetju od zgoraj. Izvršni delavci se soočajo s konfliktom interesov, če so finančno nagrajeni za doseg kratkoročnih ciljev. Izvršni direktor kobilice lahko naslednje četrletne rezultate izboljša tako, da takoj zmanjša število zaposlenih. Še predno se negativne posledice tega ukrepa finančno pokažejo, bo ta izvršni direktor pobral/vzel svoj bonus in nadaljeval z delom v drugi organizaciji.

V skladu s filozofijo kobilice je družbena odgovornost takšnih podjetij, ki temeljijo na kratkoročnem dobičku, le kolateralna škoda. Prepričanje kobilic je, da podjetje že dovolj dobro služi družbi z zagotavljanjem delovnih mest in ustvarjanjem bogastva za delničarje. Filozofija kobilice pravi, da imajo delničarji in lastniki en interes – da dobijo dober donos svojega denarja.

Sprejemanje odločitev v organizacijah, ki so organizirane kot kolonija kobilic, je hierarhično, vodje preprosto razglašajo svoje odločitve. Podjetja kobilic so zelo nadzorovana in osebje je zaradi zagotavljanja kakovosti in učinkovitosti pod nenehnim nadzorom. Ker so

strokovni delavci kobilic manj sposobni samostojno delati, so kobilice bolj vodilne in omejujejo zmogljivosti za timsko delo.

V popolnem nasprotju s tem so čebelji vodje usmerjeni v zainteresirane strani, osredotočajo se dolgoročno in dosegajo svoje rezultate bolj odgovorno za več deležnikov. Čebelji vodje predvidevajo, da je podjetje lahko trajnostno le, če sta njegovo delovno področje in kontekst trajnostna in če se upoštevajo osnovne potrebe vseh vpletenih deležnikov.

Trajnostno podjetje upošteva vse svoje člane, pa tudi interese prihodnjih generacij. Podjetje, ki ga vodi filozofija čebel, skrbi in razvija svoje ljudi, poskuša zaščititi planet, skrbi za lokalne skupnosti, v katerih deluje, zaščiti svojo podobo in blagovno znamko z etičnim vedenjem.

Zdaj veliko raziskav ugotavlja, da je dolgoročni čebelji pristop na splošno bolj trajnosten kot kratkoročni kobilice. Obstaja 23 ključnih dejavnikov, ki so podlaga za trajnostno vodenje. Ena od teh je osredotočenost na razvoj in ohranjanje osebja za daljše časovno obdobje. Čebelje organizacije cenijo kvalificirano delovno silo in veliko vlagajo v usposabljanje in razvoj osebja. Svoje osebje vidijo kot srce in dušo podjetja in ga poskušajo obdržati tudi v težkih gospodarskih časih. V tem času lahko osebje prekvalificirajo in prerazporedijo znotraj organizacije, namesto da bi jih odpuščali. Čebelje organizacije načrtujejo za prihodnost. Na ta način lahko razvijejo lastne vodje iz mlajših ravni v organizaciji. V času rasti, ko morajo najeti delavce zunaj organizacije, so novi delavci skrbno izbrani, da ustrezajo kulturi in vrednotam podjetja ter se usmerijo v politike in postopke organizacije. Čebelje organizacije cenijo svoje zaposlene in na splošno zagotavljajo izjemne ugodnosti in priznanja za zaposlene, ki presegajo prednosti konkurentov.

Skupinski vodilni pristop označuje izvršilne ekipe čebeljih čebel, vloga generalnega direktorja pa je lahko govornik skupine enakovrednih oseb ali kot končni organ. Skupinski poudarek na vrhu spodbuja trajnost, saj zagotavlja, da se strategija, odločanje, korporativna kultura in stili vodenja nenehno nadaljujejo v primeru, da se generalnemu direktorju kaj zgodi. Kar zadeva etiko, želijo čebelarke organizacije odvrniti napačno početje z vgradnjo etičnega vedenja v kulturo organizacij. Od svojih ljudi zahtevajo, da storijo pravilno, in ljudi zavezujejo k nizu načel, kodeksov ravnanja in vrednot, ki podpirajo etično vedenje.

Čebelji model stremi k dolgoročnosti. Čebelja podjetja priznavajo, da bodo rezultati v nekaterih obdobjih poročanja izjemni, v drugih pa le skromni. Kadar vodje čebel prejemajo delnice ali opcije v podjetju, temeljijo te nagrade na dolgoročnih donosih. Vodstvo spodbuja in nagrajuje nenehno izboljševanje. Vsaka sprememba je sistematičen proces, saj je vodstvo čebel zaskrbljeno za krepitev in zaščito močne kulture in ugleda podjetja.

Glavna razlika med filozofijami vodenja kobilic in čebel je v dojemanju tega, kdo ima obveznosti do koga, na katere interese podjetja posegajo in kako je mogoče te obveznosti in interese uskladiti na vzajemno koristen način. Stališče čebel je, da je mogoče interese delničarjev in lastnikov najbolje uresničiti, ko se poskrbi za interese vseh, ki morajo

prispevati k nalogi obogatitve delničarjev. Sem sodijo zaposleni, kupci, dobavitelji, managerji, člani upravnega odbora, pokrovitelji, mediji, vlada, regulatorji, zavezniški partnerji in prihodnje generacije. Podjetja, ki sledijo pristopu čebel, upoštevajo veliko širši krog interesov zainteresiranih strani kot vodstvo kobilic.

Čebelje organizacije si prizadevajo, da ne bi bile hierarhične, ampak da razpršijo odločitve na najnižjo raven v organizaciji in dajo osebe za sprejemanje odločitev in pripravo rešitev ter inovacij – navadnim ljudem omogočajo, da se zgodijo izredne stvari. Pri vodenju čebel poudarek ni na nekaj določenih posameznikih, temveč na organizaciji, vsi njeni člani pa delujejo kot del širšega sistema. V tem sistemu dobro izobraženih in usposobljenih delavcev ni treba poučevati, kako opravljati svoje delo. Zaposleni, ki se ukvarjajo z delom, ki jim je všeč, ne potrebujejo motivacije ali nadzora s strani vodje. Čebelja podjetja imajo tudi močno timsko usmeritev. Osredotočajo se na visoko kvalificirane posameznike, ki se dobro spoznajo na posamezno področje, so zavezani močni korporativni viziji in kulturi, so pripravljeni deliti informacije in znanje, so zaupanja vredni in si med seboj zelo zaupajo.

Te pomembne lastnosti vplivajo na spodbujanje inovativnosti in odličnosti v čebeljih organizacijah. Njihovo osebo je torej angažirano in motivirano, kar ima za posledico boljše storitev in zadovoljstvo končnih uporabnikov, produktivnost in učinkovitost ter boljše organizacijsko uspešnost.

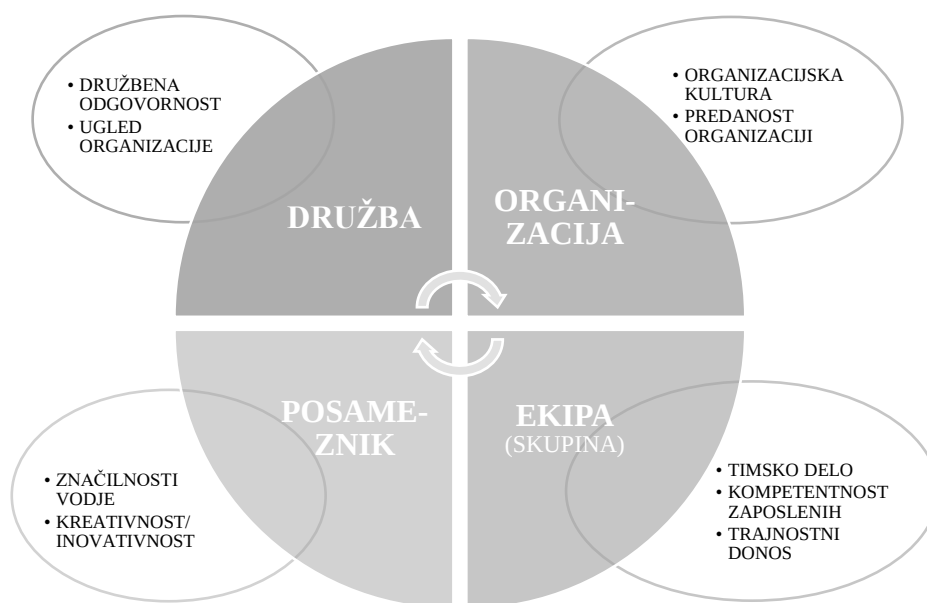
Za razliko od kobilic lahko čebelji pristop opredelimo kot vodenje v smeri trajnosti oziroma kot trajnostno vodenje.

b) Model trajnostnega vodenja

Šimanskienė in Župerkienė (2014) v članku analizirata pomen spodbujanja managerjev k začetku širšega in odgovornejšega razmišljanja, torej kako biti in postati trajnostni vodja. Danes morajo biti vodje organizacij pozorni ne le na dobiček, temveč tudi na potrebe zaposlenih in družbe. To pomeni upoštevanje gospodarskih, okoljskih in družbenih dejavnikov.

Model trajnostnega vodenja (slika 2) sta avtorici razdelili na štiri ravni in devet dejavnikov.

Slika 2: Model trajnostnega vodenja



Vir: Šimanskienė in Župerkienė (2014).

Ta model opisuje glavne dejavnike, ki vplivajo na trajnostno vodenje. V središču modela so štiri področja: posameznik, ekipa (skupina), organizacija in družba. Da bi bil vodja trajnosten, mora začeti delati spremembe najprej pri sebi, nato pri posamezniku.

Pri preoblikovanju vodenja v trajnostno vodenje je treba začeti s samim seboj. Vodje organizacij se soočajo z vedno novimi izzivi in potrebujejo nove ideje za ravnanje z njimi: kako voditi, kako komunicirati in oblikovati prihodnost organizacijske dejavnosti, do priprav na hitre spremembe, globalno konkurenco, raznolikost delovne sile, spremembe in preoblikovanje organizacijske kulture. Zunanji in notranji pritiski pa vodje prisilijo, da iščejo nove metode, ki bi pomagale pri ohranjanju kakovosti storitev, negovanju morale zaposlenih in pri zagotavljanju stabilnosti v organizaciji. Za doseganje ciljev so potrebne različne oblike vodenja. Naročila, ukazi ali delegiranje nalog preprosto ni več učinkovito. Vloga trajnostnega vodenja postaja vse pomembnejša. Vodja mora začeti pri sebi: analizirati lastne osebne lastnosti in spretnosti ter ugotoviti nezadostne sposobnosti, se učiti in tako postaviti zgled za zaposlene.

c) Model Inštituta za vodenje trajnostnega razvoja (Visser & Courtice, 2011) predstavlja vpogled v trajnostno vodenje na treh področjih: kontekst, individualne značilnosti in dejanja (ukrepi).

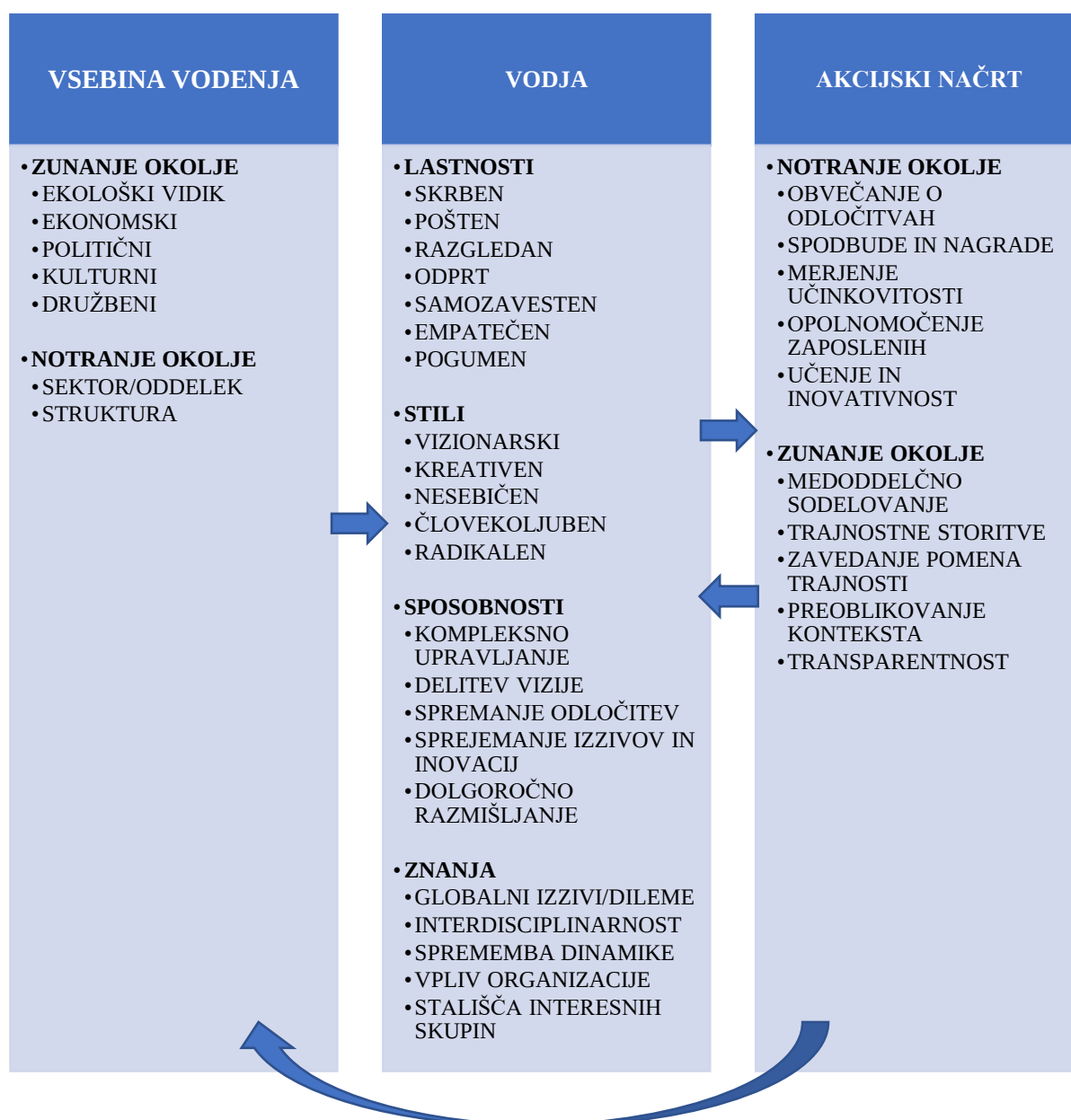
»Vodja trajnosti je nekdo, ki navdihuje in podpira ukrepe za boljši svet.« (Visser & Courtice, 2011)

Model vodenja trajnostnega razvoja, kot ga prikazuje slika 3, ima tri komponente:

- zunanji in notranji okvir vodenja,
- lastnosti, sloge, spretnosti in znanje posameznega vodje,
- vodstvene ukrepe.

Nobeden od teh elementov ni edinstven za trajnostne vodje, vendar skupaj predstavljajo značilen niz značilnosti in ukrepov kot odgovor na izzive trajnostnega razvoja.

Slika 3: Model vodenja UC



Vir: Visser & Courtice (2011).

V modelu se kontekst nanaša na pogoje ali okolje, v katerem vodje delujejo, ki neposredno ali posredno vplivajo na njihove institucije in na njihovo odločanje. Ta kontekst je na splošno razdeljen na elemente, ki so zunaj institucij in nad katerimi imajo lahko zelo majhno stopnjo vpliva (ekološki, gospodarski, politični, kulturni in skupnostni kontekst), in na notranje okolje, torej okolje organizacije, za katerega na splošno velja, da imajo višjo stopnjo vpliva (npr. organizacijska kultura, struktura vodenja ali vloga vodstva).

1.6 Vidiki trajnostnega vodenja

Trajnostno uspešnost družbenega, okoljskega in ekonomskega vidika lahko merimo prek:

- zmanjševanja porabe naravnih virov,
- iskanja poslov, ki temeljijo na pravični trgovini,
- prodaje trajnostnih izdelkov/storitev,
- zmanjševanja mešanih odpadkov,
- izbire dobaviteljev, ki so trajnostno naravnani,
- uporabe recikliranih izdelkov,
- uporabe izdelkov, ki so popolnoma razgradljivi,
- večjega obseg poslov z lokalnimi, novo nastalimi podjetji,
- večjega odstotka zaposlenih s posebnimi potrebami,
- racionalne porabe energije,
- zmanjševanja ogljičnega odtisa,
- prihrankov v stroških zaradi nižje fluktuacije zaposlenih ...

Etični vidik

Korporativno in poslovno vedenje je pod vse večjim nadzorom tako znotraj kot zunaj poslovanja. Zaznavanje javnosti v različnih državah je, da je poslovna etika na splošno nizka. Raziskave kažejo, napačno predstavljanje računovodskih izkazov podjetja je bolj verjetno, da se pojavi, ko je nadomestilo najvišjega vodstva vezano na finančno uspešnost. Le odprtost poslovanja in transparentnost lahko odvrneta od koruptivnosti in goljufij. Sledenje etičnim načelom vodenja skrbi za ugled organizacije. Organizacije morajo stremeti k upoštevanju etičnih načel vodenja in poslovanja. Od svojih zaposlenih morajo zahtevati, da delajo prave stvari in pravilno, in jih zavezujejo k naboru načel, kodeksov, vedenja in vrednot, ki podpirajo etično vedenje. Etika ne samo da ščiti blagovno znamko in ugled, ampak tudi zagotavlja, da se sredstva in tehnično znanje v organizacijah ustrezno uporabljajo. Na ta način postane etika sestavni del dobrega vodenja. Organizacije si prizadevajo postati pravične in poštene do svojih partnerjev in zaposlenih. To pomeni, da si ljudje prizadevajo ravnati in delovati po svojih najboljših zmožnostih. Etika je torej več kot le odvrčanje od goljufij, prevar in škandalov. Etične organizacije spodbujajo pozitivno organizacijsko vedenje, ne le izogibanja slabemu vedenju (Avery & Bergsteiner, 2011a).

Socialni vidik

Spodbujati je treba pravično družbo. Prizadevati si je treba za demokratično, socialno vključujočo, kohezivno, zdravo in varno organizacijo oziroma družbo. Vodja mora znati ustvariti organizacijo, ki spoštuje temeljne človekove pravice in kulturno raznolikost, ustvarja enake možnosti in se bori proti vsem oblikam diskriminacije.

Socialni vidik torej izpostavlja odnose z zaposlenimi in vodstvom, raznolikost družbe, pravice in vključenost zaposlenih ter zunanjih deležnikov, sodelovanje skupnosti ipd.

Okoljski vidik

Vsak dan znova se postavljajo vprašanja, ali vodje sledijo trendom o ozaveščanju vplivov organizacije na okolje, ali se dovolj spodbuja okoljska osveščenost, kakšen je vložek v okoljske programe za zmanjšanje neželenih emisij, smotrno ravnanje z odpadnim materialom in konec koncev tudi zdravje in varnost okolja za zaposlene.

Sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 je mednarodno priznan standard sistemov vodenja, ki ga je izdala organizacija ISO (International Organization of Standardization, 2015). Zagotavlja preizkušen okvir za zagotavljanje skladnosti delovanja organizacije s predpisi, ki urejajo okoljske vidike. S standardom ISO 14001 organizacije dokazujejo svojo ozaveščenost in odgovornost do okolja.

Z zmanjševanjem škodljivega vpliva na okolje in z rednim spremljanjem natančno določenih ciljev organizacija izboljšuje svojo okoljsko učinkovitost ter postane produktivnejša in učinkovitejša.

Cilji so lahko:

- maksimiranje trajnostne porabe obnovljivih virov,
- zmanjševanje porabe energije,
- zmanjšanje porabe materiala,
- recikliranje ...

Ekonomski vidik

Spodbujati uspešne, inovativne, z znanjem bogate in ekološko učinkovite organizacije, ki omogočajo visoko življenjsko raven ter polno in visokokakovostno zaposlitev tudi v javni upravi (Svet Evropske unije, 2006).

Ekonomski vidik trajnosti zajema trud za vzdrževanje organizacijske učinkovitosti, ustvarjanje odnosov, dolgoročnega preživetja in finančni uspeh organizacij (Rusinko, 2010, str. 508).

2 TRAJNOSTNI VODJE

2.1 Razvoj trajnostnih vodij

Prav vsako naše najmanjše dejanje vpliva na stanje okolja, druge ljudi in druge dejavnosti. Vsak poseg v prostor povzroči spremembo, pa naj bo ta minimalna ali močno opazna, kratkoročna ali dolgoročna, v svojem bistvu pozitivna ali negativna. Ključnega pomena je zavedanje posledic odločitev in ravnanja tako posameznika kot celotne družbe. Zato izobraževanje za trajnostni razvoj išče načine, kako ljudi pripraviti za soočenje z izzivi sedanjosti in prihodnosti, nosilce odločanja pa za odgovorno vodenje sveta.

Univerzalnega modela izobraževanja za trajnostni razvoj še ni in ga verjetno tudi ne bo, saj gre za kompleksen koncept, ki se nenehno razvija. V sodobnem učnem procesu se vse bolj poudarja pomen pridobivanja veščin in znanja za dvigovanje splošne kakovosti življenja posameznika in družbe ter za razvijanje odgovornega odnosa do življenjskega okolja. V tem procesu se koncept trajnostnega razvoja ponuja kot pot in kot cilj.

Trajnost postavlja smernice našega življenja in delovanja. Upoštevanje načel trajnosti je zagotovilo odgovornega odnosa do našega okolja. Ni torej naključje, da je Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo (UNECE), ki deluje v okviru organizacije UNESCO, obdobje med letoma 2005 in 2014 razglasila za »desetletje izobraževanja za trajnostni razvoj«. Celoten izobraževalni sistem mora učence spodbujati k temu, da razmišljajo in delujejo trajnostno, kajti to je edina pot do osveščenih, kritičnih in družbeno aktivnih državljanov. Izobraževanje za trajnostni razvoj bo še učinkovitejše, če postane del izobraževalnega procesa na vseh stopnjah izobraževanja. Poudarek je na mladih, saj so najbolj dojemljivi za spreminjanje nazorov in vedenjskih vzorcev, hkrati pa bodo v nekaj letih prevzeli breme odgovornosti za prihodnji razvoj. Nova vizija izobraževanja poudarja celovit, interdisciplinaren pristop k pridobivanju znanja in veščin, potrebnih za trajnostno prihodnost, pa tudi za spremembo vrednot, vedenja in življenjskih navad. Izobraževanje za trajnostni razvoj mora pri tem spodbujati ključne vrednote, med katere sodijo: spoštovanje dostojanstva in človekovih pravic vseh ljudi na svetu ter zavezanost k doseganju družbene in gospodarske pravičnosti za vse, spoštovanje človekovih pravic prihodnjih generacij in prizadevanje za medgeneracijsko odgovornost, spoštovanje širše skupnosti in skrb zanjo v vsej njeni različnosti, kar vključuje zaščito in obnovo Zemljinih ekosistemov, spoštovanje kulturne raznolikosti in prizadevanje za vzpostavitev lokalne in globalne skupnosti, strpnosti, nenasilja in miru, obzirnost, varčnost in zmernost v življenjskem slogu, ki upošteva omejenost naravnih virov in krhkost ekosistemov, skrb za zdravje ljudi in okolja (Klemenc in drugi, 2010).

2.2 Značilnosti trajnostnega vodje

Trajnostno vodenje terja od vodij, da se osredotočijo na štiri ključne odnose (Peterlin, 2014):

1. osebno komponento: skrb za lastno fizično in psihološko zdravje, še posebej sposobnost izkušenskega učenja, občutek osebnega poslanstva in skrb za vitalnost;
2. organizacijo: skrb za kulturo v organizaciji, ki vpliva na trajnostni način doseganja poslovnih ciljev in zadovoljstva stranke;
3. družbo: vsi smo del širše družbe, zato družbenih vrednot ne upoštevamo le zaradi etičnosti, ampak ker poslovanje potrebuje zdravo skupnost, v kateri deluje;
4. okolje: zaščita okolja in minimiziranje vpliva organizacije na širše okolje s poudarkom na naravnem okolju.

Hartle (v De Haan, Jansen & Ligthart, 1995) je omenil naslednje ključne kompetence trajnostnega vodje: znanje, spretnosti in stališča (KSA – angl. knowledge, skills and attitudes). Trajnostni vodje morajo izpolnjevati osnovne zahteve glede usposobljenosti za vodenje in izvajati dobre prakse, kot so ustvarjanje in posredovanje vizije, vodenje skupin, razvoj ljudi, sprejemanje odločitev in doseganje rezultatov. Vendar pa trajnostno vodenje zahteva novo razlago teh kompetenc, pa tudi nekatere dodatne sposobnosti.

Na podlagi pregleda raziskav na tem področju in uporabe KSA, ki izhajajo iz teh študij, se sposobnosti, ki so značilne za trajnostne vodje, razdelijo na tri kategorije, ki predstavljajo ključne vidike trajnostnega vodenja: razmišljanje o trajnosti, sistemsko razmišljanje in vzpostavljanje odnosov.

1. Trajnostna miselnost prehaja od »jaz« k »mi«

Trajnostni vodje imajo močan notranji občutek za delo z ljudmi in poslanstvo znotraj organizacije. Usmerjeni so v izvajanje ciljev za daljše časovno obdobje. Čutijo lastno motivacijo, da izpolnijo meje socialne, okoljske in finančne uspešnosti (»ljudje, planet in dobiček«).

Posebne kompetence, ki jih imajo trajnostni vodje, vključujejo naslednje:

- razsvetljeni lastni interesi: vrednotenje interesov zainteresiranih strani namesto uporabe ljudi za individualni dobiček. Videti zainteresirane strani v najširšem smislu, vključno s prihodnjimi generacijami;
- dolgoročna usmerjenost: osredotočanje na dolgoročne cilje in ne odvracanje od pritiskov strank z različnimi in konkurenčnimi cilji ob zavedanju, da ni dolgoročnega uspeha brez kratkoročne dobave;
- nastop, nastopanje: doseganje najvišjega potenciala v prihodnosti s kombinacijo zaznavanja (občutek prihodnje možnosti ali namena) in prisotnosti (stanje bivanja v sedanjem trenutku). Navdihuje druge in sodeluje pri iskanju vizije. Vključevanje skrbnega opazovanja situacije, tih razmislek, odziv na povratne informacije in nato odločno ukrepanje, kjer je to potrebno. »Dela, kar ljubi, in ljubi, kar delajo.«;

- pogum: biti nagnjen k premagovanju ovir in ohranjati zagon za želene cilje. Sprejemanje odločitev v negotovih razmerah, neovirano zaradi preobremenitve ali pomanjkanja informacij;
- integriteta: izkazovanje poštenosti in moralnih vrednot v poklicnem in osebnem življenju, tako da zainteresirane strani vidijo trajnostne vodje kot vzornike;
- odprtost: prikazati nepristranski odnos do novih idej in prepričanj drugih deležnikov;
- preglednost: razkrivanje slabih novic, pa tudi dobrih. Ponudba pozitivnih in kritičnih povratnih informacij za okrepitev najboljšega vedenja o drugih, hkrati pa zmanjšanje najhujšega.

2. *Sistemska razmišljanje*

Trajnostni vodje so spretni pri sistemskem razmišljanju in se bodo vedno zavedali, da obstaja večji kontekst, ki presega neposredno osredotočenost samo na organizacijo. Imajo intelektualno prožnost, da vidijo širšo sliko, pa tudi sposobnost analiziranja podrobnosti strategije in lahko hitro ter pogosto premikajo perspektive, kjer je to treba. Trajnostni vodje lahko oblikujejo vizijo, ki navdihuje vse zainteresirane strani, in se lahko odločijo med konkurenčnimi interesi:

- videti širšo sliko: spoznanje, da slika postaja vedno večja slika. Razvijati ugodno prihodnost za njihovo organizacijo s pomočjo ozaveščanja o širših, bolj zapletenih sistemih, ki presegajo organizacijo, z globokim razumevanjem, kako upravljati konkurenčne zahteve različnih skupin zainteresiranih strani;
- spoštovanje podrobnosti: priznati, da je uspešna izvedba strategije odvisna od najmanjših podrobnosti. Pripravljeni povečati sliko, ko je potrebno in kolikor je potrebno, da pridemo do glavnega vzroka težave, in enako hitro pomanjšati, da ponovno preidemo v perspektivo velike slike;
- ohranjanje uravnoteženega sprejemanja odločitev: upoštevanje globalnih in lokalnih perspektiv za doseganje in pridobivanje podpore za utemeljene odločitve;
- ohranjanje enostavnosti: temeljito razumevanje poslovanja, izdelkov, organizacije in procesov. Odpravljanje zapletenosti, kjer je to mogoče. Razvoj izdelkov, storitev in rešitev, ki služijo jasnim potrebam kupcev in ki jih je mogoče enostavno razložiti vsem glavnim zainteresiranim stranem.

3. *Gradnja odnosov – povezovanje in sodelovanje*

Trajnostni vodje razumejo ljudi v različnih kulturah; zaobjeti raznolikost in vzpostaviti produktivne, dolgoročne odnose s ključnimi deležniki prek dialoga, ki bo vodil do konkretnih in pozitivnih rezultatov:

- razumevanje različnih kultur: izboljšanje znanja in sposobnosti za prepoznavanje, interpretacijo in ustrezno odzivanje na ljudi, organizacije in druge zainteresirane strani;

- spoštovanje in sprejemanje raznolikosti: odpravljanje nepoštenih obravnave in čim večje izkoriščanje potencialnih koristi različnih interesnih skupin;
- mreženje: prepoznavanje in delovanje na podlagi trajnostnih poslovnih priložnosti in gradnja novih odnosov z zainteresiranimi stranmi;
- pospeševanje smiselnega dialoga: izostritev spretnosti poslušanja, dokazovanje sposobnosti sprejemanja odločitev na kolektivni osnovi in izražanje pripravljenosti za spodbujanje trajnostnega jezika. Prepričevanje skeptičnih deležnikov o prednostih trajnostnega ukrepanja. Obvladovanje konfliktov, posredovanje med različnimi interesnimi skupinami in njihovo usklajevanje z želeno strateško usmeritvijo. Biti zanesljiv, kooperativen in prilagodljiv;
- krepitev moči: zagotavljanje avtonomije deležnikom, ki jim omogoča reševanje problemov na nove načine, in zagotavljanje intelektualne spodbude za sodelovanje z njihovim delom in trajnostnim ciljem;
- izboljšave merjenja: izboljšanje analitične in reflektivne sposobnosti za merjenje izboljšav na več razsežnostih. Ocena vpliva, ki ga bodo imele odločitve na različne zainteresirane strani, in ocena, ali odnosi med zainteresiranimi stranmi kažejo vzajemnost v smislu zavez, odgovornosti in koristi.

2.3 Principi vodenja

Hargreaves in Fink (2003) sta povzela raziskavo o trajnostnem vodenju, ki sta jo izvedla Hargreaves in Goodson o izobraževalnih spremembah v 30-letni študiji (v 70., 80. in 90. letih). Raziskavo, ki jo je financirala fundacija Spencer, je potekala v osmih srednjih šolah v ZDA in Kanadi z več kot 200 učitelji in administratorji. Ta študija je pokazala, da je eden ključnih dejavnikov dolgoročnega vplivanja na kontinuiteto dela vodstvo in predvsem trajnostno vodenje.

Hargreaves in Fink sta predlagala sedem načel trajnostnega vodenja, ki sta jih ponazorila na podlagi zgoraj omenjene študije.

1. Trajnostno vodenje ustvarja in ohranja trajnostno učenje.

V izobraževanju je prvo načelo trajnosti razviti nekaj, kar bo samozadostno. Ohraniti pomeni vzdrževati. Zato je učenje trajnostnega vodenja pomembno, ker traja in učeče vpleta na intelektualnem, družbenem in čustvenem nivoju. Dosežki niso zgolj rezultati, temveč že samo učenje. Glavni odgovornosti vseh vodij sta vzdrževanje in spodbujanje izobraževanja in učenja.

2. Trajnostno vodenje zagotavlja uspeh skozi čas.

Nasledstvo vodje je izziv vodenja. To je izziv premikanja naprej in načrtovanja lastne upokojitve. Trajnostne izboljšave niso in ne smejo biti kratkotrajne spremembe, ki izginejo, ko njihovi »prvaki« zapustijo organizacijo. Trajnostno vodenje se širi prek posameznikov

skozi verige vpliva, ki povezujejo dejanja njihovih prednikov in naslednikov. Nasledstvo vodenja je skoraj vedno čustveno obremenjen občutek pričakovanja, strah, zapuščanje, izgube ali olajšanje. Pogosti in ponavljajoči se nizi poslabšujejo te strahove. Trajnostno vodenje zato načrtuje in se pripravlja na nasledstvo od prvega dne imenovanja vodje.

3. Trajnostno vodenje ohranja nasledstvo in zapuščino.

Vodje pustijo trajno zapuščino v dobrobit organizacije z namenom, da se zagotovi, da se ta razvija in deli z drugimi. Nasledstvo vodenja torej pomeni več kot negovanje naslednikov vodij. Pomeni distribucijo vodstva v celotnem sistemu, tako da lahko naslednik »nosi svetilko«, ko vodja odide, in ublaži šok začetka nastopa kot glavnega naslednika.

4. Trajnostno vodenje obravnava vprašanja družbene pravičnosti.

Trajnostno vodenje koristi vsem deležnikom. Občutljivo je na to, kako »svetilniki« in njihovi vodje puščajo druge v senci in kako privilegirane skupnosti lahko premikajo lokalno raven. Trajnostno vodenje je medsebojno povezan proces. Trajnost in nasledstvo sta neločljivo povezana z vprašanji družbene pravičnosti.

5. Trajnostno vodenje se razvija in ne izčrpa človeških ter materialnih virov.

Trajnostno vodenje zagotavlja notranje ugodnosti in zunanje spodbude privabiti in obdržati najboljše ter najsposobnejše vodstvo. Zagotavlja čas in priložnost za vodje, da se povezujejo, učijo in podpirajo drug drugega ter so trenerji in mentorji njihovim naslednikom. Trajnostno vodstvo je varčno, ne da bi bilo poceni. Skrbno izkorišča svoje vire pri razvijanju talentov.

6. Trajnostno vodenje razvija okoljsko raznolikost in zmogljivost.

Predlagatelji trajnostnega razvoja gojijo in ustvarjajo okolje, ki ima zmogljivosti za spodbujanje stalnih izboljšav na široki ravni. Ljudem omogočajo prilagajati se in napredovati v vse bolj kompleksnem okolju, tako da se učijo iz različnih praks.

7. Trajnostno vodenje izvaja aktivistično sodelovanje z okoljem.

Organizacije morajo postati bolj odporne, izražati morajo svoje inovativnosti in moči, učiti skupnosti in se odločneje ukvarjati z okoljem.

Za organizacije je pomembno, da postanejo sposobne delovati hitro, naj bo to proaktivno ali reaktivno. Spremembe se dogajajo skoraj s hitrostjo naših misli in mnogo organizacij se ujame v kolesje (pre)počasnih procesov odločanja.

3 JAVNA UPRAVA

3.1 Opredelitev javnega sektorja

Javni sektor po ZJU sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (Ministrstvo za javno upravo, 2018b).

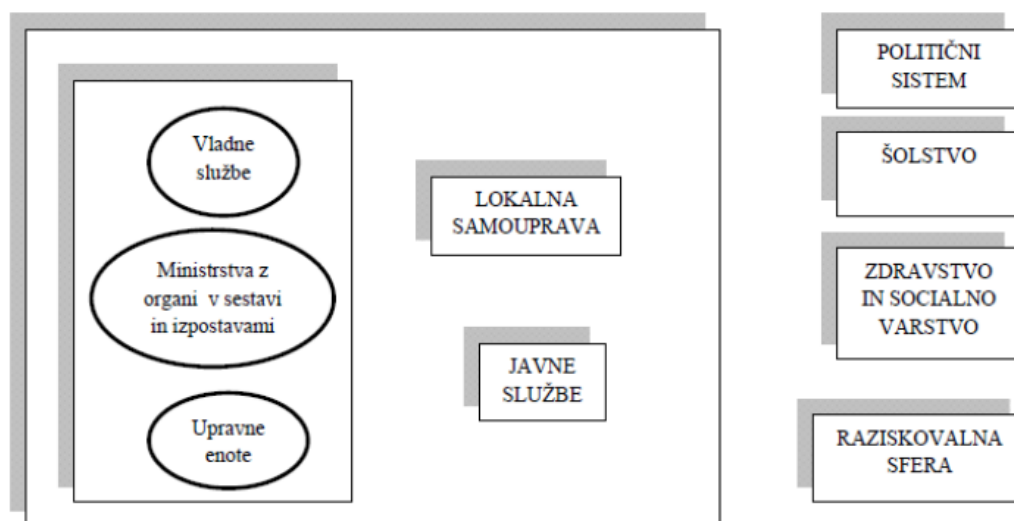
Definicije, ki opredeljujejo javni sektor, sestavljajo vse javne organizacije oziroma institucije, ki nudijo javne storitve in zadovoljujejo javne potrebe. Razdelimo jih v tri skupine, in sicer (Svetin & Lah, 2012, str. 3):

- javna uprava (vladne in organizacije državne uprave, katerih glavni namen je izvrševanje temeljnih funkcij državne oblasti: zakonodajne, izvršne in sodne); to so področja državne uprave, javnih služb, varstva pravic posameznikov idr.;
- lokalna samouprava (občine, medobčinski inšpektorati in redarske službe idr.);
- javne službe, ki delujejo na področjih, kot so promet, izobraževanje, znanost, komunala, energetika, zdravstvo, sociala.

Javni sektor tako sestavljajo poleg javne uprave in lokalnih skupnosti tudi štiri kategorije oseb javnega prava. To so javni zavodi, javni gospodarski zavodi, javne agencije in javni skladi. Prav tako pa v javni sektor spadajo še druge, netipične osebe javnega prava, ki se financirajo iz državnega proračuna oziroma proračuna lokalne skupnosti (posredni proračunski uporabniki, npr. samoupravne narodne skupnosti, svet za preventivo in vzgojo v cestnem prometu ...) (Zakon o javnem naročanju, Uradni list RS, št. 91/15 in 14/18a).

Ferfila, Kovač, Žurga, Klinar in Plaznik (2000) so, kot je prikazano na sliki 4, označili pojem javnega sektorja kot skupno ime za javno upravo, politični sistem in področja izobraževanja, zdravstva in raziskovanja, pri čemer v javno upravo spadajo državna uprava, nekatere javne službe in lokalna samouprava oziroma organizacije teritorialnega in funkcionalnega tipa, ki skrbijo za zagotavljanje javnih dobrin, njihovo delovanje pa je pravno urejeno in financirano iz javnih sredstev (Ferfila, Kovač, Žurga, Klinar & Plaznik, 2000, str. 151).

Slika 4: Javni sektor



Vir: Ferfila in Kovač (2000, str. 152).

Učinkovita lokalna samouprava in usklajen regionalni razvoj sta pomembna dejavnika razvoja naše družbe. S trajnostno regionalno politiko se razvijajo tako finančni in fizični kot tudi okoljski, človeški, socialni in kulturni kapital regij. Osnovne enote lokalne samouprave so občine in mestne občine. Občine se med seboj povezujejo, da bi čim smotrneje uporabile svoje finančne, kadrovske in organizacijske vire. Ustanavljajo zveze, skupne organe in organe skupne občinske uprave, sklade, javne zavode, javna podjetja in ustanove ter združujejo sredstva (Ministrstvo za javno upravo, 2019).

3.2 Izvajanje in uresničevanje Strategije razvoja Slovenije 2030

Vlada RS je 7. decembra 2017 sprejela Strategijo razvoja Slovenije 2030 (v nadaljevanju Strategija) – krovni razvojni okvir države, ki v ospredje postavlja kakovost življenja za vse. S petimi strateškimi usmeritvami in dvanajstimi medsebojno povezanimi razvojnimi cilji postavlja nove dolgoročne razvojne temelje Slovenije, z vključevanjem ciljev trajnostnega razvoja Organizacije združenih narodov pa Slovenijo uvršča med države, ki so prepoznale pomen globalne odgovornosti do okolja in družbe.

Slovenija skrbi za skladnost državnih dokumentov razvojnega načrtovanja z razvojnimi dokumenti EU in mednarodnih organizacij, med katerimi je tudi Agenda 2030, ki so jih sprejeli svetovni voditelji na zgodovinskem vrhu ZN septembra 2015. V okviru teh ciljev, ki veljajo za vse, si države prizadevajo odpraviti vse oblike revščine, se spopasti z neenakostjo in se bojevati proti podnebnim spremembam, pri čemer ne bo nihče zapostavljen.

Ob snovanju razvojne poti do boljšega življenja vseh prebivalcev Slovenije, ki jo opredeljuje Vizija Slovenije 2050, se hkrati zavedamo naše soodgovornosti v globalnem

okolju. Strategija zato vključuje tudi uresničevanje globalnega razvojnega načrta Agende 2030.

Kakovost življenja za vse prebivalke in prebivalce Slovenije se bo kazala v:

- boljših priložnostih za delo, izobraževanje in ustvarjanje,
- bolj dostojnem, varnem in aktivnem življenju v zdravem in čistem okolju,
- aktivnejšem vključevanju v demokratično odločanje in soupravljanje družbe.

Strateške usmeritve države za doseganje kakovostnega življenja so:

- vključujoča, zdrava, varna in odgovorna družba,
- učenje za in skozi vse življenje,
- visoko produktivno gospodarstvo, ki ustvarja dodano vrednost za vse,
- ohranjeno zdravo naravno okolje in
- visoka stopnja sodelovanja, usposobljenosti in učinkovitosti upravljanja.

Pet strateških usmeritev za doseg osrednjega cilja strategije bomo uresničevali z delovanjem na različnih medsebojno povezanih in soodvisnih področjih, ki so zaokrožena v dvanajstih ciljnih Strategije. Vsak cilj vsebuje utemeljitev pomembnosti cilja, ključne usmeritve, na katerih bo treba delovati, da bi dosegli kakovostno življenje za vse, dva do tri ključne kazalnike uspešnosti, ki predstavljajo želene rezultate na področju posameznega razvojnega cilja, in povezavo s cilji trajnostnega razvoja.

Strategija je podlaga celovitega procesa srednjeročnega načrtovanja, ki predvideva določitev ter potrditev prednostnih nalog in ukrepov, potrebnih za njihovo doseganje tako, da je zagotovljena dolgoročna vzdržnost javnih financ ter v tem okviru priprava in izvajanje proračunov. Politike, aktivnosti in ukrepi morajo tako prispevati k doseganju ciljev Strategije. Cilji predstavljajo podlago za oblikovanje prednostnih nalog in ukrepov Vlade Republike Slovenije, lokalnih skupnosti in drugih deležnikov. Doseganje Strategije se bo spremljalo s 30 kazalniki uspešnosti, ki so skupaj s ciljnimi vrednostmi navedeni pri vsakem od razvojnih ciljev. Med temi je posebej izpostavljenih šest ključnih kazalnikov uspešnosti, s katerimi bodo spremljali doseganje strateških usmeritev.

Izkušnje kažejo, da je treba razvojno načrtovanje in vsebino posameznih razvojnih dokumentov ter sistem javnih financ obravnavati celovito in enakovredno. Izvajanje Strategije bo tako temeljilo na srednjeročnem načrtovanju. Za ta namen bosta pripravljena štiriletni Državni program razvojnih politik, ki ga pripravljata in usklajujeta služba Vlade RS, pristojna za razvoj, in Ministrstvo za finance v sodelovanju z ministrstvi in vladnimi službami, in Srednjeročna fiskalna strategija. UMAR bo še naprej v vsakoletnem poročilu o razvoju spremljal izvajanje ciljev Strategije (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2019).

3.3 Vodenje v javni upravi

Uspešnost javne uprave je odvisna od več dejavnikov, med katerimi je vodenje zagotovo glavnega pomena. Vodilni imajo namreč veliko pristojnosti in odgovornost ter moč, da sprožijo procese spreminjanja. Velik vpliv na vodenje v javni upravi ima zagotovo zakonska opredeljenost javne uprave. Smeri vodenja izhajajo iz zakonskih določil in so že tradicionalno utečene, zato je težko spodbuditi ustvarjalnost in prilagodljivost pri delu (Stare & Seljak 2006).

Slovensko ministrstvo za javno upravo je razvilo program usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbenke. Program je namenjen vodjam organov državne uprave in vodjam občinskih uprav. Sestavljen je iz 15 samostojnih modulov. Prvih šest sestavlja obvezni program za najvišje vodilne javne uslužbenke, ki ga morajo opraviti v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – UPB3 s spremembami) in z Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03 s spremembami). Udeležijo se ga lahko tudi vodje na nižjih ravneh. Namen programa je, da zagotovi uradnikom znanje, spretnosti in orodja za uresničevanje ciljev. Uradniki na najvišjih položajih nastopajo kot izvedenci za posamezna strokovna področja, hkrati pa morajo ravnati z različnimi viri. Naloge odločanja, organiziranja, vodenja in nadziranja so v njihovi pristojnosti, medtem ko se z ekipo sodelavcev rešujejo strokovna vprašanja. Program je oblikovan tako, da razvija, dograjuje in spodbuja znanje ključnih tem, ki so povezane z vodenjem kadrovskih in finančnih virov.

Splošni cilji programa so:

- pridobiti kompetence za profesionalno in učinkovito vodenje;
- graditi prihodnost organizacije na vzpostavitvi dobrih medosebnih odnosov in zaupanja v organizaciji;
- spodbuditi zavedanje o pomembnosti upravljanja sprememb za hitro in uspešno odzivanje javne uprave na zahteve okolja;
- poudariti uvajanje inovativnosti v javni upravi;
- okrepiti zavedanje o odgovornem, odprtem in transparentnem delovanju javne uprave, ničelna toleranca do korupcije in krepitev integritete;
- ozavestiti pomen vlaganja v človeški kapital, ki je osnovni dejavnik uspeha organizacije;
- povečati ugled javne uprave v družbi.

Za učinkovitost javne uprave je pomembno, da vodje organizacijskih enot razpolagajo s sredstvi za stimulacijo učinkovitega in uspešnega dela zaposlenih. Bistvene značilnosti uvajanja novih metod vodenja in upravljanje sredstev na področju javne uprave so:

- uporaba elementov tržnega mehanizma,
- racionalizacija poslovanja,
- stimulacija učinkovitega in uspešnega dela zaposlenih,

- uvedba proračunskega financiranja ob upoštevanju rezultatov.

Vzpostaviti je treba pogoje, s pomočjo katerih bo organizacija uspela izkoristiti nove priložnosti oziroma vsaj zagotoviti, da bo prehod minil s kar najmanj negativnimi posledicami (Stanonik, 2000, str. 294-296).

3.3.1 Kompetenčni modeli vodenja ljudi v javni upravi

Leta 1970 je bil v Združenih državah Amerike oblikovan prvi kompetenčni model v javni upravi. Nanašal se je na najvišje uslužbenke javne administracije. Eden izmed razlogov za vzpostavitev takšnega sistema je bilo onemogočenje najvišjim managerjem javne administracije nagrajevanje zaposlenih in omogočanje napredovanja ter ob enem zbiranje in selekcioniranje novih zaposlenih. Izkazalo se je tudi, da se je strokovnemu znanju posvečalo premalo pozornosti. Visoka vodilna delovna mesta so namreč zapolnili birokrati brez strokovnih znanj in izkušenj. Kompetenčni model opredeljuje seznam kompetenc, ki jih organizacija pričakuje od svojih zaposlenih za kakovostno opravljanje dela, in sicer znanja, psihološke značilnosti in vedenjske vzorce (Sinnott, Madison & Pataki, 2002, str. 7).

Glavni namen uvajanja kompetenc v organizacije je običajno potreba po izboljšanju delovanja oziroma povečanju učinkovitosti dela zaposlenih, skupine posameznikov ali na organizacijski ravni. Kompetence se namreč uporabljajo za spodbujanje dela v skladu s postavljenimi usmeritvami in pričakovano uspešnostjo pri delu. Učinkovito presojanje tako vključuje primerjanje zaposlenega s standardom, podajanje povratnih informacij in ukrepev za motiviranje k spremembi. Spodbude gredo v smeri razvoja kompetenc, ki so ključne, a pomanjkljivo razvite (Arzenšek in drugi, 2019).

Posameznik mora prilagajati svoj način delovanja v organizacijski kulturi ne glede na to, katero vlogo ima (Kohont v: Božnar, 2005, str. 2). Organizacijske kompetence morajo vključevati timsko delo, vrednote, projektni management, management znanja, nove načine razmišljanja (Sinnott, Madison & Pataki, 2002, str. 4) itd.

Da bi zagotovila uspešno in stabilno javno upravo, se je Vlada Republike Slovenije odločila, da bo v Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 posodobila javno upravo tako, da bo ta delovala čim bolj strokovno in stabilno ter v skladu z načeli dobrega upravljanja. Ob tem je prepoznala potrebo po spremembi temeljnega razmišljanja zaposlenih. Ta mora temeljiti na zavedanju, da uprava opravlja upravne naloge zaradi svojih uporabnikov. Ključ kakovostnega upravnega servisa pa so motivirani in dobro vodeni zaposleni. Glavni namen uvajanja kompetenc v organizacije je običajno želja ali potreba po izboljšanju delovanja oziroma povečanju uspešnosti dela zaposlenih. Kompetence so tako v pomoč vodjam in kadrovikom pri kadrovskih procesih, kot so pridobivanje kadra in zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj kariere, načrtovanje nasledstev in podobno. Kljub pomembnosti kompetenc pa se je treba zavedati, da te nikakor niso edini element za upravljanje delovne uspešnosti (Arzenšek in drugi, 2019).

Na področju učinkovitega upravljanja človeških virov je bila v strategiji opredeljena vzpostavitev enotnega kompetenčnega modela za zaposlene v državni upravi, kar je podlaga za začetek projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi (v nadaljevanju VKM). Cilj projekta VKM je opredeliti in vzpostaviti kompetenčni model, ki bo služil kot orodje za presojanje in razvoj kompetenc ter bo v pomoč vodjam in kadrovikom pri njihovem delu. Povezava modela kompetenc z obstoječimi (in novimi) kadrovskimi procesi namreč v najširšem smislu omogoča zagotavljati prave ljudi na pravih delovnih mestih ter optimalno izrabo potencialov zaposlenih. Končna posledica in cilj tega pa so bolj zadovoljni zaposleni, ki zagotavljajo kakovostne storitve za gospodarstvo in državljane. Pri vodjah se prepoznavajo, presojujejo, razvijajo in spremljajo tako temeljne kot vodstvene kompetence. Poleg visoko razvitih temeljnih kompetenc je za idealnega vodjo značilno še, da je odprt za novosti, ki jih prinaša razvoj, in jih glede na raven vodenja upošteva ter vključuje v svoje delo. Verjame v uresničitev ciljev, ki si jih zada ali jih zadajo njegovi nadrejeni. Za njihovo uresničitev se maksimalno potrudi in zna zanje motivirati tudi sodelavce. Svoje delo in delo svojih sodelavcev odlično načrtuje in spremlja izvajanje dela. Za zaposlene si vzame čas, kadar ga potrebujejo, deli svoje znanje z njimi in jih s tem usmerja pri razvoju.

V Priročniku za presojanje in razvoj kompetenc (2019) so avtorji izpostavili naslednje vodstvene kompetence:

1. Usmerjenost v prihodnost: vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka. Vodja na najvišji ravni je pobudnik/pobudnica in zagovornik/zagovornica sprememb, pomembnih za prihodnost. Vodja na nižjih ravneh s svojim delovanjem zagotavlja podporo za čim bolj nemoteno uvajanje sprememb v delovne procese.
2. Predanost ciljem: vodja je s svojo zavzetostjo in vztrajnostjo pri doseganju ciljev zgled svojim zaposlenim. Cilji, ki jih določa, so realni, vendar ambiciozni. V zastavljene cilje verjame in si prizadeva za njihovo uresničitev, k temu pa spodbuja tudi svoje zaposlene.
3. Učinkovito organiziranje dela: vodja poskrbi za učinkovito organizacijo dela. Pozoren/pozorna je na optimalno razdelitev nalog in na vire, ki jih imajo zaposleni na voljo. Ima pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih pravočasno in ustrezno ukrepa.
4. Razvoj timov in posameznikov: vodja se zavzema za razvoj delovnega okolja, v katerem zaposleni dobro sodelujejo in odprto delijo informacije. Zaveda se, da ima velik vpliv na razvoj zaposlenih, zato namenja veliko pozornosti spodbujanju veščin in potencialov.

3.3.2 Vodenje ali management v javni upravi

Pri vodenju govorimo o ustvarjalnosti, spremembi, viziji, dinamičnosti in pripravljenosti na tveganje (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 148). Med tem, ko je pri managementu poudarek na doseganju ciljev, je pri vodenju velik poudarek na medosebnem vplivanju z namenom doseganja ciljev. Vodja je primeren za dela, kjer je v ospredju timsko delo,

usmerjenost v ljudi, medtem ko je manager sposobnejši v organiziranju in upravljanju (bolj v okolju, kjer ni mogoče pričakovati večjih sprememb). Vodja naj ne bi bil le usmerjevalec in spodbujevalec sprememb, temveč tudi vizionar. Po Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) se vodenje nanaša na neformalni vpliv, torej kako mobilizirati ljudi skozi vrednote in vizije (OECD, 2001). Managerji imajo postavljene kratkoročne cilje, vodje pa imajo dolgoročne perspektive. Skrbijo za razvoj in inovacije, zato spodbujajo ustvarjalnost in zaupanje (Brajša, 1996, str. 103). Razlika je tudi v tem, da je manager pretežno neoseben, medtem ko je vodja lahko oseben.

Razlika med vodenjem in managementom se pokaže tudi pri opredelitvi kompetenc vodij v javni upravi, še posebej v času, ko počasi izginjajo hierarhični nivoji, povečuje pa se uporaba informacij in novih tehnologij. Večina managerskih sposobnosti, znanj in veščin, ki so bile pomembne v zadnjih desetletjih, ne zadošča več izzivom v prihodnosti. Večji poudarek je na (OECD, 2001):

- zagotavljanju ali prenosu rezultatov,
- izpodbijanju domnev,
- odprtosti za učenje od zunaj,
- razumevanju okolja in njegovega vpliva,
- strateškem razmišljanju in ravnanju,
- graditvi novih modelov in vzorcev dela ter nalog,
- razvijanju in komuniciranju.

Poznavanje razlik je ključnega pomena za oblikovanje kompetenčnega modela vodenja. Besedi izhajata iz angleške besede: vodja (angl. leader, to lead, pomeni voditi) in manager (angl. manager, to manage, pomeni ravnateljstvo). Pomeni pa tudi to, da gre pri besedi »to manage« za izpolnitev določene aktivnosti, pri besedi »to lead« pa za vplivanje na druge in ustvarjanje vizije v smeri sprememb. Managerji delajo stvari prav, medtem ko vodje delajo prave stvari (Nanus v: Bolden, 2004, str. 6). Kljub temu pa sta oba enako pomembna, če hoče biti organizacija uspešna.

3.3.2.1 Novi javni management

V drugi polovici 20. stoletja se je vse več držav začelo zavedati, da je treba preoblikovati delovanje organizacij javnega sektorja, saj naj bi delovale precej potratno in neučinkovito. Prav tako je bilo prisotno nezadovoljstvo med državljani oziroma uporabniki javnih storitev. Vzrok za to gre iskati predvsem v nefleksibilnosti delovanja, na katero je v veliki meri vplivala birokracija, hitrost oziroma počasnost reševanja zadev, kakovost storitev in ostale težave, ki so povzročale slabo usmerjenost k uporabnikom.

Z namenom poiskati rešitve za učinkovitejše delovanje javnega sektorja je nastala ideja o tako imenovanem novem javnem managementu (angl. New Public Management; v nadaljevanju NJM).

Reforme javnega sektorja so na začetku potekale v angleško govorečih deželah, a so se kasneje uveljavile tudi drugod po svetu (Christensen & Lægreid, 2011, str. 1). Večina del NJM spada v 90. leta in se nadaljuje v prvih letih tega stoletja (Osborne & Gaebler v Dunn & Miller, 2007).

NJM je skupek načel, ukrepov, metod, prevzetih iz zasebnega v javni sektor. Gre za prenašanja uspešnih praks iz zasebnega v javni sektor s poudarkom na zmanjševanju izdatkov. Je nadgradnja klasičnemu javnemu upravljanju, saj poleg tradicionalnih načel (zakonitosti, enakosti, apolitičnosti, samostojnosti) dodaja dimenzije sodobne uprave (usmerjenost k uporabnikom, uspešnost in učinkovitost, gospodarnost in odprtost) (Kovač 2004, str. 177–178).

Žurga (2001, str. 49–50) je navedel devet prvin NJM:

- usmerjenost k rezultatom,
- usmerjenost k strankam,
- prenova delovnih procesov,
- nova organiziranost in novi načini vodenja,
- uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega procesa,
- povečanje učinkovitosti in uspešnosti,
- delegiranje in povečevanje avtonomije,
- prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem,
- vzpostavitev tekmovalnosti.

Pri sodobnem vodenju naj bi bil poudarek na tem, da naj bi bil uspešen vodja sposoben presoditi, kdaj je treba delegirati in povečati avtonomijo zaposlenih ter kdaj je treba poudariti avtoriteto vodje in tako ohraniti uspešnost organizacije in dosego ciljev.

Osborne in Gaebler (1993) morda najbolj sistematično opredelita koncept NJM, pri čemer se nanašata na primere iz ZDA. V svojem delu sta podala deset izhodišč za izboljšanje delovanja javnega sektorja:

- usmerjanje namesto izvajanja,
- usmerjenost k uporabnikom,
- poslanstvo in strateški management,
- naravnost k rezultatom oziroma uspešnost in učinkovitost dela,
- ekonomičnost,
- avtonomnost in delegiranje,
- decentralizacija,
- konkurenčnost,
- preventivno in proaktivno delovanje,
- tržišče in tržnost (Ferfila, Kovač, Žurga, Klinar & Plaznik, 2002, str. 206).

Tudi v Sloveniji se je pokazala potreba po prvi reformi javnega sektorja in tako so med letoma 1991 in 1993 med skoraj 500 zaposlenimi v državnih organih izvedli raziskavo o možnostih za uveljavitev določenih konceptov NJM, kot so decentralizacija, usmerjenost k rezultatom, delegiranje pooblastil in jasen sistem vrednotenja dela. Po opravljeni raziskavi je Brejc izdelal nov organizacijski model (Ferfila, 2007, str. 156), ki pa je bil leta 2015 posodobljen z dokumentom Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020.

Christensen in Lægreid (2011, str. 12–13) sta napovedala, da se bodo ukrepi NJM še vedno širili med državami, vendar se bodo seveda pojavljale tudi nove generacije reform, ki bodo ali zamenjale ali preoblikovale koncept NJM.

3.3.2.2 Vodenje, kot ga predvideva Strategija razvoja javne uprave 2015–2020

Trenutno v Sloveniji sledimo Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 (Pipan, Košec & Aškerc, 2015). Na nujnost razvoja in posodobitve javne uprave kaže uvrstitev Slovenije na različnih mednarodnih lestvicah konkurenčnosti, ki je žal iz leta v leto slabša. Veseli pa vsaj dejstvo, da je v strategiji izpostavljeno tudi pomanjkanje sposobnosti za vodenje, vključno s pomenom družbene odgovornosti do zaposlenih in deležnikov, kar nas lahko še navdaja z upanjem na boljšo prihodnost. Strategija navaja tudi cilje, kot so povečati odzivnost in učinkovitost javne uprave, izboljšati učinkovito vodenje, zagotoviti ustrezna znanja, veščine in kompetence zaposlenih. Uvedeni naj bi bili posamezni instrumenti ravnanja z javnimi uslužbenci, ki bodo usmerjeni v strateško upravljanje človeških virov v javni upravi, ki bo zagotavljalo učinkovito delovanje sistema in doseganje ciljev javne uprave. To področje bo z dodatnim in prenovljenim obstoječim orodjem za upravljanje človeških virov usmerjeno v gradnjo boljšega sistema javnih uslužbencev, profesionalno upravno vodenje in v razvoj funkcije upravljanja človeških virov.

Strategija predvideva tudi krepitev usposobljenosti javnih uslužbencev. Usposabljanje je ena bistvenih nalog upravljanja človeških virov, zato je treba pri njem upoštevati splošne usmeritve in cilje kadrovske politike v državni upravi. Pri usposabljanju je temeljni cilj dvig ravni znanja, spretnosti in veščin uslužbencev državne uprave, da se povečata njihova učinkovitost in uspešnost, kar vpliva na kakovost javnih storitev, boljše poslovno okolje in konkurenčnost gospodarstva.

Z uresničevanjem načela trajnosti pri javnem naročanju, skladno s strategijo, gre pričakovati tudi povečanje deleža zelenih javnih naročil in povečanje gospodarnosti javnega naročanja.

Z usklajevanjem različnih interesov v družbi se dosega široko soglasje o tem, kaj je v najširšem interesu celotne skupnosti in kako je to mogoče doseči. Slovenija ima dolgoročno perspektivo trajnostnega razvoja.

3.4 Mestna občina Ljubljana

Ljubljana je politično, znanstveno in kulturno središče slovenskega naroda in z nekaj več kot 288.000 prebivalci hkrati največje mesto v Sloveniji ter njen najpomembnejši gospodarski center.

Čeprav se po svoji velikosti uvršča med srednje velika evropska mesta in ohranja privlačno prijaznost manjšega kraja, ima vse, kar premorejo velike prestolnice – je politično in kulturno srce slovenskega naroda, pomembno evropsko trgovsko, poslovno, kongresno in sejmsko središče, pa tudi prometno, znanstveno in izobraževalno središče Slovenije.

3.4.1 Aktivnosti MOL, ki sledijo trendom trajnostnega razvoja

V nadaljevanju magistrskega dela predstavim aktivnosti MOL iz različnih oddelkov oziroma področij, ki sledijo trendom trajnostnega razvoja. Vse informacije in podatki, ki jih navajam v nadaljevanju tega poglavja, so javno dostopni na MOL v obliki brošur, letakov in drugih javno dostopnih gradiv na spletni strani.

3.4.1.1 Mesto z zeleno dušo

Kakovost življenja v Ljubljani je na visoki ravni tudi zaradi ohranjene narave in številnih javnih zelenih površin. V Ljubljani je 542 m² javnih zelenih površin na prebivalca, do njih pa ima vsak prebivalec dostop iz največ 300 metrov oddaljenih vseh delov strnjene mesta. Mesto obkrožajo griči, poraščeni z avtohtonim gozdom, ki zavzema 46 % celotne površine občine.

Na jugu mesto meji na največjo zeleno negozdno površino v Sloveniji – Ljubljansko barje, kjer mozaik travnikov, njiv, mejic, steljnikov in jarkov omogoča veliko biotsko raznovrstnost. Prvi program varstva okolja, v katerem si je MOL kot vizijo zastavila cilj postati zelena prestolnica Evrope, so sprejeli leta 2007.

Danes se izvaja Program varstva okolja 2014–2020, ki je osrednji strateški okoljski dokument MOL. Izhaja iz stanja okolja, določa strateške cilje in natančno evidentira potrebne ukrepe, ki so podlaga trajnostnemu ravnanju in hkrati pomenijo jasno usmeritev pri prostorskem, gospodarskem in družbenem razvoju občine.

Posebno pozornost namenjajo uresničevanju štirih strateških ciljev:

- dolgoročno zavarovati vodne vire v MOL,
- zagotoviti varovanje naravnega okolja v MOL,
- izkoristiti površine MOL za pridelavo hrane in lokalno samooskrbo,
- aktivno povezovati in spodbujati trajnostni način delovanja, poslovanja in bivanja v mestni občini.

Zeleno identiteto mesta soustvarjajo tudi Javni holding Ljubljana in javna podjetja Energetika Ljubljana, VOKA Snaga, Ljubljanski potniški promet, Ljubljanska parkirišča in tržnice ter Žale.

Z različnimi ozaveščevalnimi aktivnostmi spodbujajo uporabnike k odgovornim vsakodnevnim praksam in skrbijo za razvoj kakovostnih, okolju prijaznih in trajnostno naravnanih storitev, ki poganjajo prihodnost v smeri zelenega okolja, urbanega udobja in boljše družbe.

3.4.1.2 Trajnostna mobilnost

V času evropskega tedna mobilnosti leta 2017 je Ljubljana uvedla novo komunikacijsko platformo s krovnim sloganom »Pusti se zapeLjati«, ki je namenjena spodbujanju in ozaveščanju o trajnostni mobilnosti. Meščane in obiskovalce Ljubljane nagovarjajo, da se po mestu premikajo peš, s kolesom, javnim prevozom ali uporabijo kateri drug okolju prijazen način mobilnosti.

Slogan kampanje se ne nanaša zgolj na promet, temveč izraža značaj Ljubljane in izpostavlja dobrobit, ki jo ima trajnostna mobilnost za meščane, hkrati pa je klic k trajnostno usmerjenemu delovanju in spremembam potovalnih navad v bolj »zeleno«. V kampanjo bodo odslej vključili vse aktivnosti MOL s področja prometne politike in urbanega, trajnostnega prevoza.

Ker je poslanstvo MOL ustvarjati trajnostno mobilnost za prihodnje generacije, so za vizualno podobo kampanje poskrbeli otroci iz ljubljanskih vrtcev in šol. Njihove ilustracije, s katerimi nam sporočajo, kako oni vidijo urbani mestni promet, so postale osrednji likovni element kampanje.

Trajnostni razvoj Ljubljane od leta 2007 je prinesel največ sprememb v pravo smer predvsem na področju trajnostne mobilnosti. Dosegli in presegli so številne cilje, ki so si jih zadali v strateških dokumentih na podlagi Vizije Ljubljane 2025.

Z mnogimi konkretnimi ukrepi na osnovi Prometne politike (2012) MOL zasleduje glavni cilj, ki je med drugim spremeniti potovalne navade in izboljšati porazdelitev mobilnosti na način, da bo tretjina poti opravljenih z javnim prevozom, tretjina s kolesom in peš ter tretjina z osebnim vozilom. Leta 2017 so Prometno politiko nadgradili v Celostno prometno strategijo MOL, s katero v sodelovanju z različnimi deležniki in glede na dosedanje dosežke ponovno opredeljujejo cilje za še boljšo kakovost življenja v Ljubljani.

3.4.1.3 Dogodki po načelih trajnostnega razvoja

V MOL, javnih podjetjih in zavodih prirejajo dogodke po trajnostnih načelih. Hkrati so sprejeli zavezo, da bodo v okviru naziva Zelena prestolnica Evrope 2016 sodelovali s tistimi

organizatorji, ki bodo pri svojem delu sledili merilom in smernicam za prirejanje trajnostnih dogodkov. S skupnimi močmi bodo tako prihodnjim generacijam pustili pozitivno sled v našem okolju. Vse dogodke si želijo izpeljati v skladu z načeli trajnostnega razvoja.

Za lažje uresničevanje zaveze so pripravili priročnik za organizacijo trajnostnih dogodkov. Dober zgled pri pripravi je bil Priročnik za organizacijo trajnostnih športnih dogodkov, ki ga je leta 2013 izdala Slovenska fundacija za trajnostni razvoj – Umanotera. Na podlagi njihovega priročnika in koristnih nasvetov so pripravili lasten, splošen priročnik za organizacijo dogodkov. Zdravje, spoštovanje narave, enake možnosti za vse, medgeneracijska odgovornost, globalna zavest, partnerstvo, transparentnost, pravičnost, skrb za prihodnje generacije, trajnostni razvoj in poštenost – to so vrednote, zaradi katerih naj trajnostni dogodek ne postane zgolj oglaševalski pojem, ampak naj ga posvojijo tisti, ki se pri organizaciji dogodkov v teh vrednotah zares prepoznajo.

Področja, na katerih so vplivi dogodkov običajno največji, so:

- prizorišče dogodka in infrastruktura,
- vpliv na naravno okolje,
- mobilnost,
- poraba energije,
- odpadki,
- hrana in pijača,
- voda,
- družbena odgovornost.

3.4.1.4 Zdravje in socialno varstvo

Tudi na področju skrbi za socialno dobrobit prebivalcev občina sledi trajnostnemu razvoju Ljubljane, s katerim zagotavljajo kakovostno življenje vseh generacij v zeleni, čisti, zdravju in okolju prijazni Ljubljani.

Storitve in programi socialnega varstva so namenjeni občankam in občanom, ki se znajdejo v socialni stiski, ter posameznim ranljivim skupinam, ki potrebujejo določene vrste podpore. Pri tem gre za materialno podporo ali podporo v obliki programov in storitev v obliki svetovanj in informiranja, v skrajnih primerih pa tudi za namestitve.

Storitve in programi socialnega varstva se izvajajo v okviru mreže javne službe, ki jo zagotavljajo javni zavodi in zasebni zavodi, ki za izvajanje dejavnosti pridobijo koncesijo. Javno službo socialnega varstva na območju MOL izvajajo javni Zavod za oskrbo na domu Ljubljana (ustanoviteljica MOL), zasebni Zavod za socialno oskrbo Pristan (s koncesijo MOL za izvajanje storitve pomoč na domu), domovi za starejše občane, centri za socialno delo in varstveno-delovni centri. Vrzeli mreže javne službe v Ljubljani nadvse uspešno zapolnjujejo programi socialnega varstva mnogih nevladnih organizacij.

3.4.1.5 Šport

MOL uresničuje javni interes na področju športa z zagotavljanjem sredstev za izvedbo letnega programa športa, z načrtovanjem, gradnjo in vzdrževanjem lokalno pomembnih športnih objektov in površin za šport v naravi v lasti lokalne skupnosti, z izvajanjem nekaterih programov športa in spodbujanjem ter zagotavljanjem pogojev za opravljanje in razvoj športnih dejavnosti. Osnovni smotri na področju športa v MOL so trajnost, dostopnost, kompetentnost strokovnih kadrov in pravičnost.

Na področju športa MOL goji spoštljiv odnos med vsemi deležniki in uveljavlja ničelno tolerantnost tako pri dopingu, prirejanju rezultatov in korupciji v športu. Prizadevajo si za konstruktivne odnose med deležniki, za odgovorno prevzemanje odgovornosti in ne dopuščajo sovražnega govora ter neosnovanega kritikantstva. Strategija športa v MOL do 2028 služi zagotavljanju podpornih ukrepov za uresničevanje strategij posameznih športnih panog in posameznih pojavnih oblik športa (šport za vse in tekmovalni šport).

Oddelek za šport pa se zelo dobro zaveda tudi, da je treba spodbujati izvedbo trajnostnih programov z več pestre in kakovostnejše gibalno-športne ponudbe v različnih športih na športnih objektih v lasti MOL oz. objektih v javno-zasebnem partnerstvu, še posebej pa v naravi. Fokus podpore je usmerjen predvsem na dobre projekte, ki zagotavljajo trajnost do ljudi in okolja.

3.4.1.6 Vzgoja in izobraževanje

MOL ima v svojih načrtih zastavljene cilje za varovanje okolja ne samo pred onesnaženjem, pač pa tudi urejanje za vse ljudi primernega življenjskega okolja, varovanje naravnega okolja in odpravljanje zdravju škodljivih virov. Tudi MOL se zaveda, da lahko vrtec in šola z različnimi pristopi in metodami, zlasti pa vzgojiteljice in učitelji s svojim zgledom ter ustrezno celotno šolsko klimo, neposredno vzgajajo najmlajšo generacijo za občutljivost do okoljskih problemov in jih spodbujajo k razmisleku o možnostih njihovega reševanja. Posredno tako vplivajo tudi na starše ter ožje družbeno okolje, na njihova ravnanja in odločitve.

Na povabilo MOL so nekatere šole in vrtci prispevali k oblikovanju smernic skupnega programa za čisto in zeleno Ljubljano. Njihovi predlogi izhajajo iz konkretnega okolja, potreb, idej in želja. Skrb za čisto, zdravo in zeleno okolje vključujejo v svoje vsakdanje vzgojno-izobraževalno delo in posebne projekte, ki združujejo gibanje v naravi, okoljevarstvene didaktične igre, likovne in literarne izdelke, prireditve in srečanja, sajenje dreves in urejanje zelenic, zbiralne in čistilne akcije.

Predvideni ukrepi in rešitve:

Vse vrtce in šole vključiti v načrtovanje in izvedbo mestnega projekta »Čista Ljubljana«, ki vsebuje večletni načrt aktivnosti za urejeno okolje, sodelovanje z društvi, organizacijami,

starši in promocijo akcij, dodatne natečaje za določene segmente projekta, inovativne pristope pri reševanju problemov v življenjskem okolju ipd.

Cilji projekta so zlasti:

- trajnostna skrb za urejeno okolje,
- prizadevanja pri ozaveščanju otrok, staršev in širše družbene skupnosti o pomenu varovanja narave,
- večja senzibilnost do okolja,
- povezovanje vrtca z vsemi, ki lahko vplivajo na okolje.

Oddelek za predšolsko vzgojo in izobraževanje bo organiziral natečaj, v okviru katerega bodo šole in vrtce povabili, da pripravijo didaktična gradiva in pripomočke na temo »Ohranimo lepo in čisto Ljubljano«.

MOL spodbuja šole in vrtce skozi različne projekte, da pripravijo likovne izdelke, domiselne lutkovne igre ali druge dejavnosti oz. izdelke na temo čiste Ljubljane, spodbujajo učitelje, da skupaj z učenci pripravljajo učne poti (po Barju, na Šmarno goro, po Tivoliju, Rožniku, Golovcu ali po bližnji okolici). Na šolah postavljajo posebne manjše zbiralnice za ločeno zbiranje odpadkov, s čimer otroke spodbujajo in učijo ločenega zbiranja odpadkov. Oddelek za predšolsko vzgojo in izobraževanje pa je tudi velik podpornik tematskih predavanj ali delavnic o varovanju okolja in ohranjanju narave.

3.4.1.7 Trajnost v mestni upravi – skrb za kadre

Februarja 2017 je MOL izdala načrt promocije zdravja v MU MOL. Zakon o varnosti in zdravju pri delu delodajalcu nalaga, da mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu, zanj zagotoviti potrebna sredstva in način spremljanja njenega izvajanja. Skladno s Smernicami za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki jih je marca 2015 izdalo Ministrstvo za zdravje, je bila v MOL za to področje imenovana Delovna skupina za promocijo zdravja na delovnem mestu. V načrtu je opredeljeno tudi posebno poglavje, ki se nanaša na vodstvene delavke in delavce MOL. Delovna skupina je namreč mnenja, da imajo vodstveni delavci in delavke tudi velik samostojen vpliv na zdravo delovno okolje. Tako je delovna skupina vodstvenim delavkam in delavcem posebej predlagala v premislek ukrepe, s katerimi bi zagotovili boljše zdravje v njihovih organizacijskih enotah:

1. kultura pohvale in pozitivne komunikacije,
2. ustrezna organizacija dela,
3. podpora dobremu usklajevanju dela in zasebnega življenja,
4. redno obveščanje sodelavk in sodelavcev o dogajanju v MOL in organizacijski enoti,
5. omogočanje zdravja na delovnem mestu,
6. spodbujanje gibanja na delovnem mestu.

3.4.2 Vizija Ljubljane 2025

Trajnostni razvoj vključuje predpostavko o neposrednem dostopu do odprtega prostora in povezanosti krajinskega sistema. Ljubljana leži na stiku dveh različnih ekosistemov; Ljubljanskega polja in Ljubljanskega barja, ki imata omejene samočistilne sposobnosti. Na zavarovanih vodonosnih območjih bo na zalogo dovolj kakovostne podtalnice. Mesto bo v obdobju po nafti in podnebnih sprememb zaradi globalnega segrevanja uporabljalo alternativne in obnovljive vire energije.

Razvoj mesta bo upošteval omejitve, ki izhajajo iz še razpoložljive okoljske zmogljivosti prostora. Mesto bo zadržalo zvezdasto obliko poselitve z vmesnimi zelenimi klini in prezračevalnimi preduhi. Nova strnjena zazidava bo zapolnjevala prostor znotraj obroča mestne avtoceste, razpršeno pozidavo na podeželju bo zaokrožala gručasta zazidava. Z novo zazidavo bodo najprej reaktivirana degradirana območja opuščene industrije.

Energetsko učinkovita gradnja ne bo povzročala nobenih emisij. Biološko središče in ekološki park bosta promovirala najnovejšo tehnologijo, ki zagotavljajo sklenjeno kroženje snovi in okoljsko vzdržnost v ravnanju z odpadki in viri. Odprto bo novo regionalno odlagališče odpadkov, obstoječe odlagališče bo renaturalizirano.

Z načrtovanjem mešane rabe se bo zmanjšal promet in s tem obremenitve okolja v gosto zazidanih predelih. Mešana območja bodo ustvarjala pogoje za stalen tok odvijanja dejavnosti in dogodkov po vsem mestu.

Priseljevanje v mesto bo povečalo potrebo po zelenih in rekreacijskih površinah. S prenovo parkov, zelenih in rekreacijskih površin v mestnem središču se bo z novimi zelenimi potezami povezal krajinski sistem mesta in regije.

Strnjene stanovanjske četrti in soseske raznih oblik se bodo gradile dosledno po načelih trajnostne gradnje in mešane rabe. Nove oblike nizko-goste zazidave v zelenju bodo obudile zamisel vrtnega mesta na temelju okoljske etike.

Z okoljskim izobraževanjem bomo razvijali organizacijo trajnostne skupnosti v mestu v obliki zveze trajnostnih sosesk, ki bodo upravljala mrežo oskrbnih in izobraževalnih centrov. Stanovanjske soseske bodo gradbeno in energetsko prenovljene, ob primernih zgostitvah zazidave bodo prenovljene in na novo opremljene stanovanjske zelene površine.

4 MULTIMETODOLŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU MU MOL

4.1 Predstavitev MU MOL in oddelkov

Organizacija mestne uprave je prilagojena poslanstvu, nalogam in poslovnim procesom, ki potekajo v njej. Zagotavlja strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog,

učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog, usmerjenost mestne uprave k uporabnikom njenih storitev in učinkovito sodelovanje z organi MOL ter zunanjimi deležniki.

Najobsežnejša in najpomembnejša sprememba od leta 2007 je bila celostna reorganizacija mestne uprave. Njeni glavni cilji so bili povečanje učinkovitosti in okrepitev specializacije, medpodročnega sodelovanja in timskega dela ter odprava podvajanja opravil. Iz 12 oddelkov, šestih služb in enega prekrškovnega organa so oblikovali devet oddelkov, osem služb in dva prekrškovna organa, leto kasneje pa vzpostavili še Oddelek za šport. Funkcija služb je postala podpora aktivnostim, ki jih izvajajo oddelki.

S specializacijo so povečali odzivnost, preglednost in nadzor nad izvajanimi ter izvedenimi aktivnostmi. Za še intenzivnejše sledenje trendom in aktivno uvajanje novih razvojnih projektov in aktivnosti za večjo kakovost življenja so v začetku leta 2018 oblikovali nova delovna mesta mestnih managerjev. Sestavni del reorganizacije je bilo tudi prostorsko zaokroževanje delovnih prostorov, in sicer tako, da so organizacijske enote združili na manjšem številu lokacij kot prej, zaradi česar se je približno polovica sodelavcev mestne uprave preselila v druge prostore.

Namesto na 17 lokacijah danes mestna uprava posluje na 12 lokacijah. Z uveljavitvijo pogodbe o brezplačnem prenosu prostorov, ki so ga leta 2017 podpisali z Ministrstvom za javno upravo, bo mestna uprava v prihodnje prostorsko umeščena le še na šestih različnih lokacijah. Z zmanjšanjem fizičnih razdalj se bodo pogoji dela dodatno izboljšali, delovanje mestne uprave pa bo še učinkovitejše.

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Za raziskovalni del magistrskega dela sem uporabila kvalitativno metodo v obliki polstrukturiranega intervjuja. Tako sem lahko intervjuvance usmerila na temo, ki jo proučujem, pri tem pa mi je odprta oblika vprašanj omogočila pridobiti tudi podatke, ki jih nisem pričakovala, a so se izkazali za pomembne.

Tematiko za intervjuje sem postavila že v teoretičnem delu. Po pregledu strokovne literature s področja proučevanja sem sestavila vprašalnik, s katerim sem skušala pridobiti čim bolj konkretne informacije, ki bi mi pomagale doseči želene ugotovitve. Z intervjuji sem želela preveriti oziroma odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zapisala v uvodu. Vodilo pri oblikovanju vprašalnika je bilo zanimanje za poznavanje termina trajnostno vodenje in zaznavanje le-tega s strani strokovnih delavcev ter zaznavanje uporabe trajnostnega vodenja s strani vodij oddelkov. Prvi del vprašalnika se je nanašal na demografske značilnosti, drugi del pa na poznavanje in zaznavanje trajnostnega vodenja v MU MOL.

Raziskava je potekala med zaposlenimi v MU MOL. Vanjo sem vključila pet vodij oddelkov in po dva strokovna sodelavca iz vsakega oddelka, kar pomeni, da sem intervjuvala 15 zaposlenih na MU MOL.

Direktorica MU MOL je bila na podlagi moje prošnje (priloga 1) za intervjuje seznanjena tudi z namenom in cilji mojega magistrskega dela. Na podlagi seznanitve o izdelavi magistrskega dela in pobude je vodjam oddelkov poslala elektronsko sporočilo s prošnjo za sodelovanje pri intervjujih.

Z zaposlenimi sem intervjuje opravila na njihovih delovnih mestih. Intervjuje sem izpeljala tako, da sem si odgovore na vprašanja beležila neposredno na vprašalnik, ki so jih zaposleni na koncu intervjuja podpisali in ob podpisu soglašali z načinom obdelave podanih odgovorov. Vprašalnik je bil prilagojen posebej za vodje in posebej za strokovne delavce. Zaradi ohranjanja anonimnosti oseb, ki so sodelovale v raziskavi, v magistrskem delu ne omenjam njihovih imen. Prav tako pa pri interpretaciji ne bom uporabila natančnih nazivov oddelkov. Prav zaradi anonimnosti podatkov so respondenti na vprašanja odgovarjali bistveno bolj sproščeno. Vprašalniki z odgovori intervjuvancev in njihovi lastnoročni podpisi kot privoljenja za objavo odgovorov se nahajajo v prilogi 4.

Težav s pridobivanjem oseb, ki bi bile pripravljene sodelovati v raziskavi, nisem imela, saj so se vsi povabljeni odzvali na prošnjo. Vsi intervjuji so potekali tekoče in brez problemov. Intervjuji z vodjami oddelkov so trajali približno 45 minut, medtem ko so s strokovnimi delavci potekali v povprečju 30 minut. Nekateri respondenti so med intervjujem radi podajali primere, s katerimi so podkrepili ali razložili svoje trditve, drugi pa so odgovarjali bolj na kratko.

Posebnih omejitev, okoliščin, ki bi mi bistveno oteževale raziskovanje ni bilo. Izpostavila bi le manjši obseg razpoložljive literature, vezane na mojo tematiko ter časovno komponento oziroma časovno omejitev. Omejenega dostopa do podatkov ni bilo, nepripravljenost ljudi za sodelovanje tudi ne.

Tema je sicer delikatna vendar so anketiranci ravno zaradi anonimnosti podatkov podajali zelo realistično podobo in ne socialno zaželenih odgovorov.

15 anketiranih je sicer majhen vzorec, a gre za kvalitativno raziskovanje. Dosegla sem saturacijo podatkov, saj sem že lahko dobila odgovore na raziskovalna vprašanja in so se glavne teme pojavile in vzorci nakazali.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov

Po opravljenih intervjujih sem opravila analizo pridobljenih odgovorov na vprašanja iz vprašalnika. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati oziroma povzetki odgovorov, ki sem jih pridobila.

4.3.1 Trajnostno vodenje v MU MOL

Ugotovitve raziskave in poročanje sem opravila v obliki teksta za vsako posamezno skupino udeležencev intervjujev.

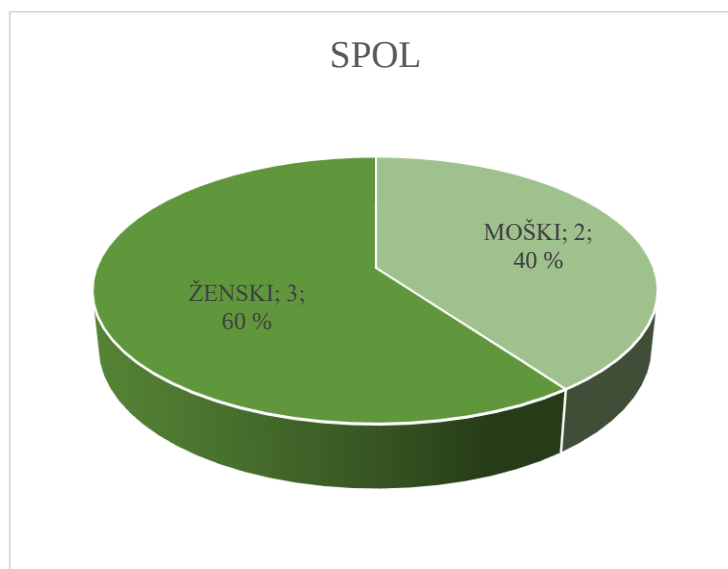
4.3.1.1 Zaznavanje trajnostnega vodenja z vidika vodij

a) Socialno-demografski podatki vodij oddelkov

Podatke o spolu, starosti in času zaposlitve vodij oddelkov v MU MOL nam prikazujejo spodnje slike.

Slika 5 ponazori, da je v intervjujih sodelovalo pet vodij, od tega tri ženske in dva moška.

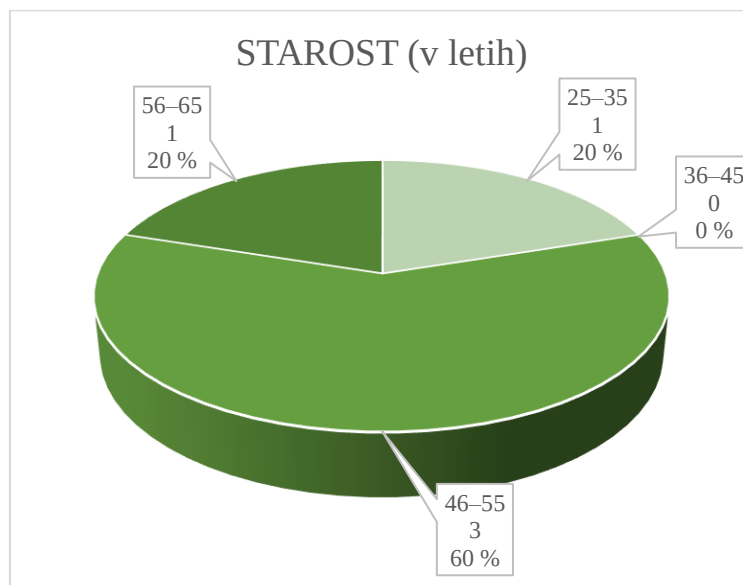
Slika 5: Spol vodij oddelkov



Vir: lastno delo.

Starost vodij je opredeljena po posameznih starostnih skupinah (slika 6).

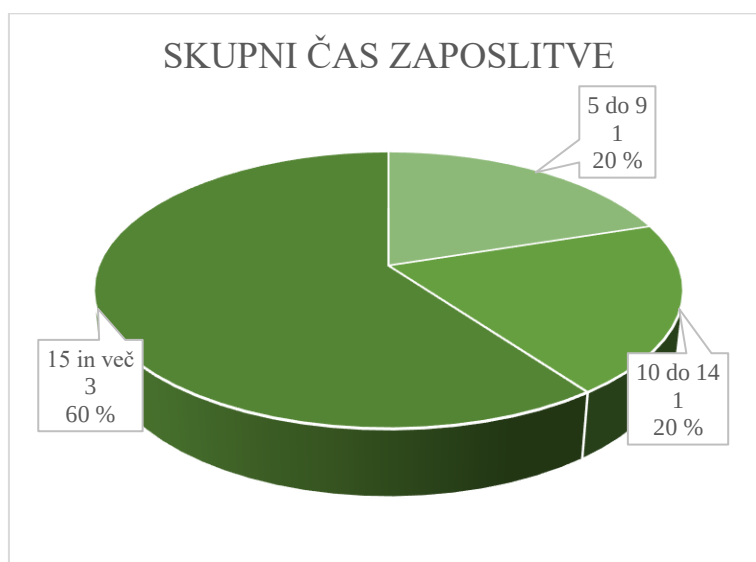
Slika 6: Starost vodij oddelkov



Vir: lastno delo.

Skupni čas zaposlitve je prikazan na sliki 7, in sicer en vodja je na MU MOL zaposlen manj kot 9 let, tri vodje so zaposlene od 10 do 14 let eden izmed vodij pa je na MU MOL zaposlen že več kot 15 let.

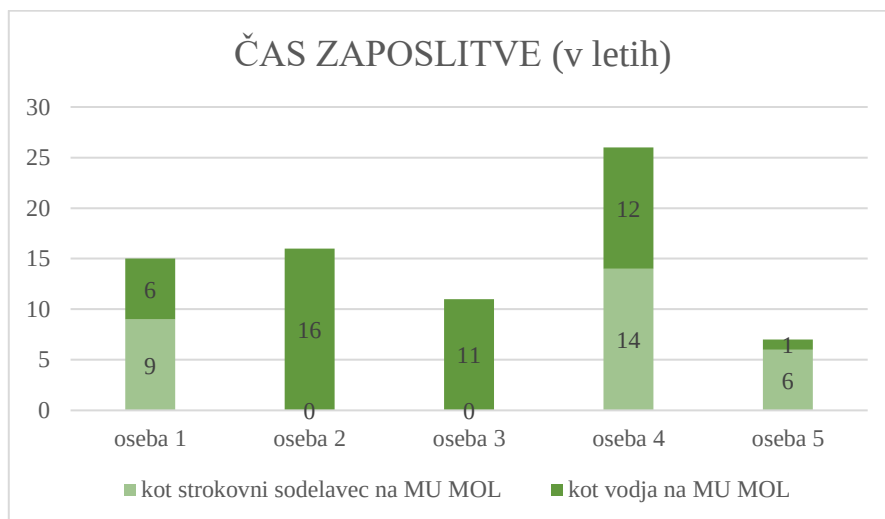
Slika 7: Skupni čas zaposlitve vodij oddelkov na MU MOL



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje čas zaposlitve vodij oddelkov na MU MOL kot strokovni delavec in vodja ločeno.

Slika 8: Čas zaposlitve vodij oddelkov na MU MOL



Vir: lastno delo.

b) Zaznavanje trajnostnega vodenja z vidika vodij

Pri vodjah sem intervjuje začela z vprašanjem, katere elemente vodenja cenijo pri sebi in kdo je zanje idealni vodja. Z razliko od strokovnih delavcev so vsi vodje oddelkov za idealnega vodjo izbrali točno določeno osebo. Večina je za idealnega vodjo izbrala kar trenutnega župana MOL. Spodaj navajam elemente vodenja (osebnostne lastnosti in kompetence), ki jih vodje cenijo pri sebi in so jih izpostavili tako v prvem kot drugem vprašanju, in sicer:

- dobro ravnovesje informacij (pridobivanje in širjenje),
- motivacija sodelavcev,
- medsebojno sodelovanje,
- strokovnost,
- analitičnost,
- poznavanje sodelavcev,
- sam od sebe zahtevati več kot od drugih strokovnih sodelavcev,
- delovati v smeri, da iz strokovnih sodelavcev »iztisniti«
največ, kar je mogoče,
- znati poslušati sodelavce,
- pravilne reakcije glede na okoliščine,
- odprtost,
- dobra komunikacija (vertikalna),

- zagotavljanje varnosti sodelavcem v smislu prevzemanja odgovornosti,
- zgled,
- motivacija,
- pravičnost,
- transparentnost,
- razumevanje potreb sodelavcev.

Na podlagi intervjujev se je izkazalo, da skoraj polovica anketiranih termina »trajnostno vodenje« ni poznala do najave mojega intervjuja. Vedeli so, kaj je trajnost in trajnostni razvoj, vendar pa večini termin trajnostno vodenje ni bil poznan, kar pripisujem temu, da se je stroka trajnostnega vodenja uveljavila predvsem v evropskem in svetovnem kontekstu, v Sloveniji pa je šele v začetni fazi razvoja, a pereči problemi, s katerimi se soočamo tudi v Sloveniji, terjajo poznavanje trajnostnega vodenja in njegovo implementacijo v praksi. Veseli me dejstvo, da so se vodje pred samim intervjujem pozanimali o definiciji trajnostnega vodenja.

Vodjam, ki trajnostnega vodenja pred samim intervjujem niso poznali, sem na kratko obrazložila načela in vidike trajnostnega vodenja. Na podlagi obrazložitve se je razgovor razvil v nadvse produktiven intervju, saj sem poskrbela, da svojih podatkov nisem »okužila«, in sem jim povedala ravno dovolj osnovnih informacij, da je intervju lažje potekal.

Vodje se strinjajo, da tako posamezni oddelki kot celotna MU MOL delno že deluje v smeri trajnosti in sledi trendom trajnostnega razvoja in vodenja. Vsi intervjuvani se strinjajo, da ima MOL še veliko rezerv tako na področju trajnostne mobilnosti kot širitve zavedanja o pomenu trajnosti in trajnostnega vodenja. Nekateri menijo, da je racionalizacija dela ena izmed smeri, ki je močno povezana s trajnostnim vodenjem. Velik poudarek vodje namenjajo oddelčni graditvi ekip in pravi meri obremenjenosti strokovnih delavcev. Tako za oddelek kot za vodje je zelo pomemben socialni vidik trajnostnega vodenja, saj je bilo večkrat omenjeno iskanje pozitivnih medosebnih odnosov in uspešnost dialogov, ki pripomorejo k zagotavljanju trajnosti.

Hkrati so izpostavili kot zelo pomemben tudi okoljski vidik in strategijo trajnostnega razvoja v MU MOL. Izpostavljeno je bilo spodbujanje drugih oddelkov oziroma služb v uvajanje sprememb po smernicah zagotavljanja trajnostnega razvoja.

Vse vodje se strinjajo, da obstaja potreba po določenih spremembah in novostih ter da bi si želeli v prihodnosti ustvariti učečo se organizacijo. Vodje bi si želele tudi spremembe sistema nagrajevanja, ki pa je žal vezan na zakonodajo in ga le-ta zelo omejuje. Kot trajnostna organizacija bi morala vzpostaviti še boljši sistem za motivacijo vseh zaposlenih, saj bi se le tako morda lahko izognili 10 % »gnilim jabolkom«, ki organizaciji prinašajo škodo, saj so aktivno nezavzeti. Ti posamezniki so vedno proti vsem odločitvam in nalogam. Ti zaposleni počasi, a vztrajno negativno vplivajo na sodelavce. Za vzdrževanje zavzetosti zaposlenih je pomembno vodenje. Potrebujemo namreč vodjo, s katerim imajo dober odnos

in jasno komunikacijo, vodjo, ki jim omogoča nenehno rast in razvoj potencialov, tako da jim ponudi dovolj primernih izzivov.

Zasnova skupnega koncepta vseh oddelkov, intenzivno sodelovanje in skupni strateški cilji (kratkoročni in dolgoročni), enotne vsebine, boljše izkoriščanje informacijske tehnologije itd. so vodje poudarile kot velik korak proti ustvarjanju trajnostne organizacije.

Trajnostno naravnost organizacije, kot menijo vodje, lahko MOL doseže z novo sistematizacijo delovnih mest, ki bi bila prilagojena specifičnim znanjem specializiranih strokovnih delavcev. Pomembno bi bilo zagotoviti pravo kombinacijo izkušenj in novih idej, kar pomeni, da bi morali znanje odhajajočih sodelavcev prenesti na nove mlajše kadre. Potreben bi bil večji nabor izobraževanj in usposabljanj, še posebno sedaj po prenehanju veljave Zakona o uravnoteženju javnih financ (v nadaljevanju ZUJF). Vse vodje oddelkov se sicer strinjajo, da imata župan in direktorica posluh za dodatna izobraževanja in usposabljanja, vendar jih zaradi zakonskih omejitev ni bilo mogoče realizirati. Vodje oddelkov so skupnega mnenja, da manjka predvsem specifično usposabljanje za trajnostno vodenje in trajnostno naravnost organizacije. Tudi v MU MOL obstaja potreba po določenih spremembah in novostih, predvsem pri razvijanju koncepta trajnostnega vodenja in ustvarjanju še bolj trajnostne organizacije v prihodnje. Za preprečevanje odhajanja kadrov je eden izmed predlogov sprememba sistema nagrajevanja, ki pa je žal vezan na zakonodajo in jo le-ta zelo omejuje. Mehanizmi, ki se vodjam zdijo ključni za razvoj trajnostnega vodenja, so skrb za dobro vzdušje v oddelku, spodbujanje samoiniciativnosti in spodbujanje širitve svojega znanja z dodatnimi izobraževanji oziroma usposabljanji. Projekta za razvoj trajnostnega vodenja se je treba lotiti postopoma (»kamen na kamen«), in sicer iz dobrih praks v oblikovanje teoretičnega okvira, ki ustreza organizaciji.

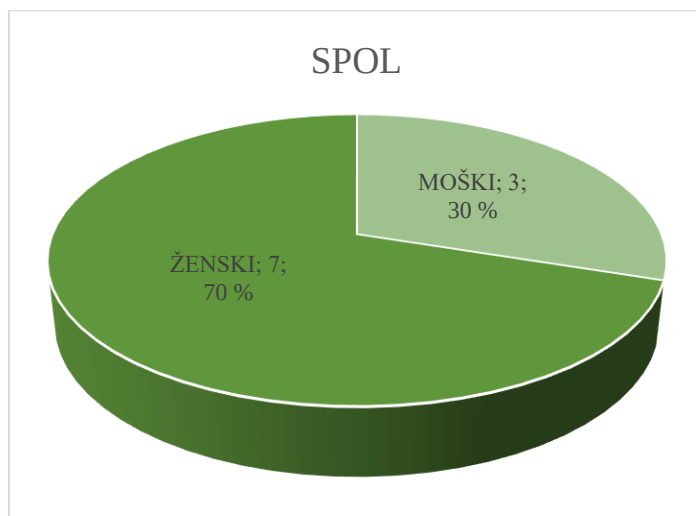
4.3.1.2 Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani strokovnih delavcev

a) Socialno-demografski podatki strokovnih delavcev

Podatke o spolu, starosti in času zaposlitve reprezentativnih strokovnih delavcev v MU MOL nam prikazujejo naslednje slike.

V intervjujih sodelovalo deset reprezentativnih strokovnih delavcev, od tega sedem žensk in trije moški (slika 9).

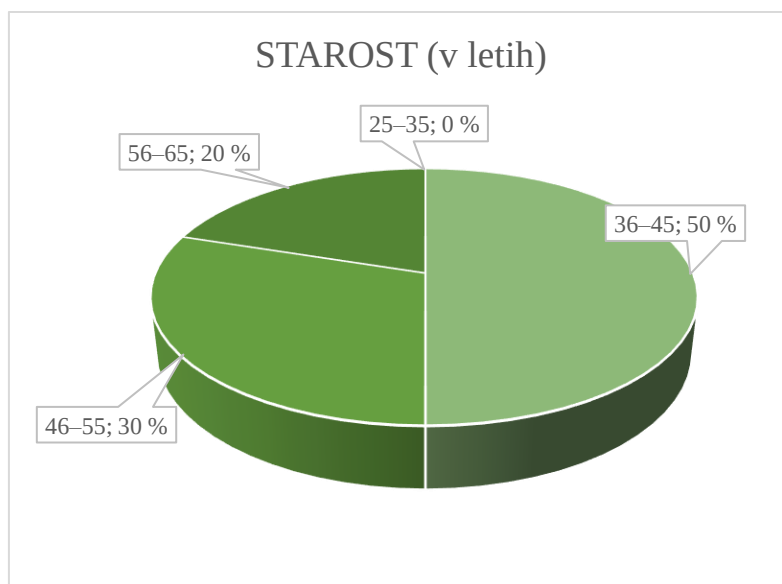
Slika 9: Spol strokovnih delavcev



Vir: lastno delo.

Starost reprezentativnih strokovnih delavcev je opredeljena po posameznih starostnih skupinah (slika 10).

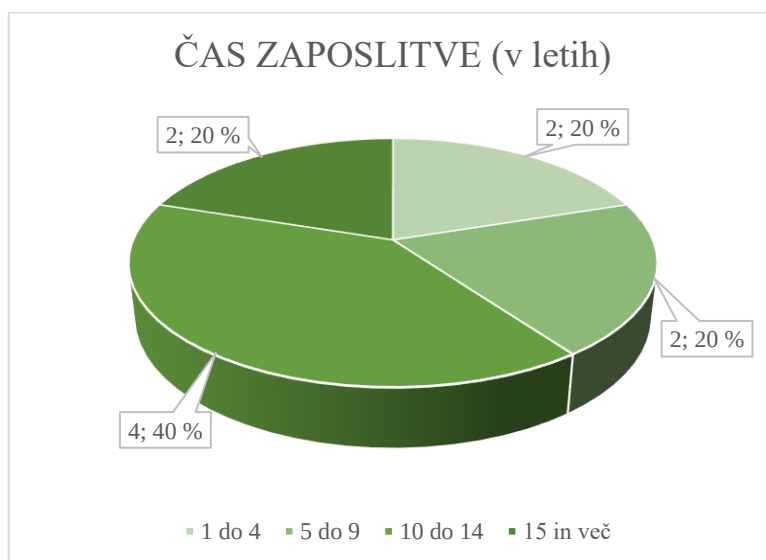
Slika 10: Starost strokovni delavcev



Vir: lastno delo.

Povprečen čas zaposlitve reprezentativnih strokovnih delavcev na MU MOL, ki sem jih intervjuvala, je 10,8 leta (slika 11).

Slika 11: Čas zaposlitve reprezentativnih strokovnih sodelavcev na MU MOL



Vir: lastno delo.

b) Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani strokovnih delavcev

Prvi dve vprašanji sta bili tudi za strokovne delavce v enakem kontekstu kot za vodje. Želela sem izvedeti, kdo je po njihovem mnenju idealni vodja oziroma na katerem področju prepoznavajo sebe kot vodjo. Le redki so za idealnega vodjo izbrali točno določeno osebo. Samo trije od strokovnih delavcev so poimensko opredelili idealnega vodjo. Večina jih je skušala z obrazložitvijo opisati, kdo je po njihovem mnenju idealni vodja. Vodja mora/bi moral:

- znati odločati,
- postavljati cilje in se o njih pogovoriti z ekipo sodelavcev,
- ne zavirati ustvarjalnosti in inovativnosti sodelavcev kljub morebitnim nestrinjanjem,
- imeti vizijo v prihodnost,
- biti povezovalen,
- biti ustvarjalen, inovativen,
- biti spoštljiv,
- biti dober organizator (delegiranje in usmerjanje),
- biti odprt,
- imeti sposobnost dobre komunikacije,
- biti dosleden,
- biti zaščitniški,
- biti pripravljen prevzeti odgovornost,
- biti pravičen,

- poznati vsebine svojega dela,
- biti vzor,
- biti dober mediator,
- biti dostopen,
- biti sposoben poiskati pravo mesto vsakemu posamezniku.

Vodja znotraj tima ne sme vzpostavljati prevelike tekmovalnosti. Poznati mora sistem delovanja od najnižjih do najvišjih ravni. Poznavanja termina trajnostno vodenje strokovni sodelavci niso poznali. Poznana jim je bila beseda trajnost, vendar pa vsaj približne definicije niso poznali do mojega intervjuja. Zanimivo je dejstvo, da so na podlagi moje obrazložitve definicije trajnostnega vodenja vsi bili mnenja, da so se že srečali s trajnostnim vodenjem. Velika večina jih je izpostavila predvsem okoljski vidik. Pozitivno pa so me presenetili z nizanjem odgovorov in naštevanjem, kaj vse si predstavljajo pod trajnostnim vodenjem. V ospredje je sicer prihajal okoljski vidik in asociacija na okolje, a je bilo poleg tega izpostavljeno tudi sledenje strategijam ohranjanja svoje ekipe v pravi »kondiciji«, ustvarjanje zdravega okolja za zaposlene, racionalizacija postopkov in dobra organizacija dela, izkoriščanje potenciala ljudi na posameznih področjih, visoka stopnja pomoči in storitev.

Glede trajnostne naravnosti posameznih oddelkov in celotne organizacije so vsi strokovni delavci mnenja, da se v veliki večini upoštevajo vsi vidiki oziroma vodje zares stremijo k trajnostnemu razvoju. Ena izmed pomanjkljivosti, ki se opaža skozi intervjuje, je manjko v družbeno-socialnem vidiku. Organizacija sledi smernicam trajnostnega razvoja predvsem z okoljskega vidika, mobilnosti in skrbi za zdrav način življenja. Strokovni delavci si želijo večjo skrb za medsebojne odnose in ekipno delo, večje upoštevanje značilnosti in sposobnosti posameznikov ter poskrbeti za še boljšo tako horizontalno kot vertikalno komunikacijo.

Nujno potrebno je prenašanje vedenja in znanja vsem deležnikom v organizaciji in izven nje, pomoč sočloveku, organiziranje graditve ekip za nadgrajevanje odnosov, vsakoletne izboljšave/nadgradnje, skrb za zdravje na delovnem mestu, dolgoročne strategije in projekti. Sprejemati je treba nove izzive in biti odprt za novosti ter inovacije. Strokovni delavci so imeli veliko predlogov in pobud za nadgradnjo trajnostnega razvoja.

4.3.2 SWOT analiza

S SWOT analizo (slika 12) sem skušala prikazati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths Weaknesses Opportunities Threats) zaznavanja trajnostnega razvoja in trajnostnega vodenja v MOL. Izdelana je bila na podlagi dejstev predstavljenih v tem poglavju, na podlagi vpogleda v delovanje MOL in na podlagi analiz intervjujev.

Slika 12: SWOT analiza trajnostnega razvoja in trajnostnega vodenja v MOL

		PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJE OKOLJE		• zagotavljanje visoko usposobljenega kadra • razvoj storitev, ki zagotavljajo visoko kvaliteto življenja in socialno vključenost vseh prebivalcev (npr. aktivno staranje, socialno podjetništvo) • dobri pogoji za delo - lokacija • trajnostne dejavnosti (notranje in zunanje) • mreža rekreacije, športa in drugih aktivnosti za zaposlene • samoiniciativa občanov za reševanje aktualnih problematik in hiter odziv • dober ugled MOL • močno start-up okolje • kakovost turizma • nove predvidene trase kolesarskih poti • varen, čist, urejen mestni prostor • velik obseg zelenih površin • univerzitetno mesto	• medoddelčno povezovanje znanja in poznavanje sodelavcev • ustvarjanje novih delovnih mest/sistematizacija • usposabljanje vodij in zaposlenih za trajnostno vodenje • medosebni odnosi vodja/strokovni delavec • pomanjkanje pripadnosti, • motivacija • »zagotovljenost« delovnega mesta, plače posledično pomeni pomanjkanje vlaganja v trud za napredovanje • visoki življenjski stroški bivanja v mestu • informacijski sistem • računalniška pismenost zaposlenih • vertikalna komunikacija – prenos podatkov • vzpodbude za izobraževanje in usposabljanje • pomanjkanje stanovanj za mlade • šibka povezanost med univerzo in MU MOL • Obremenitve s hrupom
		PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
ZUNANJE OKOLJE		• ozaveščanje prebivalcev k stimuliranju trajnostnih oblik prihodov na delo • državne stimulacije za e-vozila • usmerjenost in spodbude EU, črpanje sredstev EU • razvoj (nadgradnja) sistemov najema koles, avtomobilov... • energetska sanacija mestnih zgradb (poslovnih prostorov MU MOL) • ustvarjanje ugodnih pogojev za inovacije, izobraževanje in raziskave • razvoj aktivnega turizem • oblikovanje mesta in sosesk po meri prebivalcev	• beg sposobnih kadrov v zasebni sektor • visoki bivalni stroški • nefleksibilen sistem izobraževanja in usposabljanja • pomanjkanje investicijskih sredstev • nesodelovanje lastnikov degradiranih zemljišč – oteževanje investicij • prevelike dnevne delovne migracije v središče MOL (onesnaževanje) • odvisnost od zakonodaje • neugodna politika države

	• spreminjanje (vsakodnevnih) potovalnih navad v smeri trajnostne mobilnosti • zakonodajne možnosti za bolj strateška javno- zasebna vlaganja v razvoj in večanje možnosti za uvajanje ekonomske logike tudi v javne storitve in občinsko upravo • spreminjanje vloge občine – občina kot aktiven iniciator razvoja • trend v rabi internetnih storitev: e-občina • večanje potreb po športu in rekreaciji ter kakovostnem preživljanju prostega časa	
--	---	--

Vir: lastno delo.

4.3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

Nekatere ideje so za prihodnost pomembnejše od drugih. Trajnostni razvoj je ena takšnih idej. V zadnjem času se pojem »trajnosten« oziroma »trajnostni« uporablja zelo široko in morda celo prepogosto, saj mnogokrat ni pravilno opredeljen in razumljen ali pogosto celo zlorabljen. Trajnostni razvoj in trajnostno vodenje je treba peljati od formalnih zavez k dejanjem. Zavedanje obstaja, vendar pa je to treba tudi udejanjiti.

V zadnjih letih se opaža vse večje povpraševanje po jasnem in razumljivem konceptualnem okviru trajnostnega razvoja in hkrati tudi trajnostnega vodenja. Pojavlja se potreba po razumevanju temeljnih načel in pravil trajnostnega razvoja ter z njim povezanega trajnostnega vodenja.

Oblikovali je treba »projekt« oziroma model »trajnostno vodenje«, ki bi udeležencem omogočil, da bi vodje svoj odnos do trajnostnega vodenja ovrednotili in nadgradili ter strokovne sodelavce spodbudili k povečanju dejavnosti za trajnostni razvoj in trajnostno delovanje vseh oddelkov in služb ter konec koncev vseh prebivalcev MOL.

Z različnimi interaktivnimi delavnicami in ustrezno motivacijo bi lahko dosegli spremembe vedenja vodij in strokovnih sodelavcev ter način samega vodenja. Splošno je bilo ugotovljeno dejstvo, da sta trajnostni razvoj in trajnostno vodenje dojeta kot precej nejasna, široka pojma.

Izobraževanje za trajnostni razvoj ni prioriteta vlad in v mnogih državah še vedno ni pripravljena nacionalna strategija izobraževanja za trajnostni razvoj. Tudi če je strategija pripravljena, ni nujno, da v praksi »zaživi«, dostikrat ostane zapisana le na papirju. Ena od

pogostih ovir je primanjkovanje sredstev za implementacijo, toda med največje ovire sodi pomanjkanje ustreznega vodstva in volje.

Mnogi oddelki so že vpleteni v konkretne projekte; vzpostavljene so različne mreže, tako na nacionalnih kot na lokalnih ravneh, ki so posredno ali pa neposredno povezani s trajnostnim razvojem. Večina njih pa je povezana le z okoljskega vidika. Čuti se pomanjkanje zagotavljanja trajnosti z vidika organizacijske klime (trajnost zaposlenih na delovnem mestu in možnost pridobivanja ustreznih kompetenc za področje trajnosti in trajnostnega vodenja).

Predlagane so bile tudi konkretne vsebine, ki jih zaposleni pogrešajo, in na podlagi katerih bi bilo mogoče vzpostaviti jasnejše povezave in prispevek področja izobraževanja k doseganju trajnostnega razvoja. Predlagane vsebine naj bi bile zlasti obravnava prednostnega področja vključujočega zelenega gospodarstva, trajnostna poraba, socialna pravičnost in trajnost zaposlenih.

Nedvomno se bodo pri implementiranju izobraževanja in usposabljanja za trajnostni razvoj pojavljale marsikateri ovire. Pri usmerjanju oddelkov v trajnostno prihodnost bo šlo za dolgoročni projekt, kjer se bo sodelovanje in učenje na vseh ravneh pokazalo kot ključno za uspeh.

Ciljne skupine za doseganje trajnosti so zaposleni, ki potrebujejo dodatno usposabljanje, kvalifikacije ali celo prekvalifikacije. Potrebno je vlaganje v izobraževanje, usposabljanje za spretnosti in vseživljenjsko učenje, kar se bo morda sedaj po prenehanju veljave ZUJF tudi lažje uresničevalo.

Lahko bi rekli, da so izobraževanje, raziskave in inovacije predpogoj za doseganje in uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja. Z dodatnimi usposabljanji bi lahko povečali ozaveščenost, širili znanja zaposlenih in izpopolnjevali njihove sposobnosti. V ta področja bi morali vlagati več. Okrepiti je treba vlaganje v inovacije in tehnološki razvoj, da bi lahko v prihodnosti znižali stroške pri doseganju ciljev.

Se pa ob vsem tem dogaja, da vodje kljub svojim željam po zagotavljanju trajnosti in uspešnem implementiranju trajnostnega vodenja velikokrat »trčijo v zid« toge in neažurne zakonodaje.

Prav vsi intervjuvanci so se strinjali, da obstaja še mnogo rezerv pri uporabi sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT). Želijo si več vlaganja v razvoj sodobnih, zmogljivejših in dostopnejših elektronskih storitev in vsebin.

MU MOL mora postati pobudnik zelenega in trajnostnega razvoja tako mesta, občine kot tudi regije. Zavedanje, da je pri razvoju ključno odločno, vključujoče in povezovalno vodenje, pomeni tudi preboj pri načrtovanju razvoja mesta. Okrepiti je treba lokalno vodenje, predvsem z vidika stalnega vlaganja v znanje in veščine vodenja ter kapacitete.

Sodobno lokalno vodenje zahteva določene smeri delovanja, zastavljanje politik, pa tudi predvidevanje problemov in ne le reševanje (že nastalih) kriz, kar vključuje razvoj strateškega načrtovanja zmogljivosti (Elclock v Kukovič, 2015). Sistem lokalne oblasti je sestavljen iz pravnih in političnih institucij, ki predstavljajo tip moderne predstavniške demokracije. To pomeni, da občani izvolijo člane lokalnih predstavniških organov z namenom zastopanja lokalnih interesov. Lokalno vodenje je ključno za delovanje in uspeh odzivnega ter odgovornega lokalnega vladanja, ki zahteva močne, pa tudi ustvarjalne vodje. Ti dajejo usmeritve pri oblikovanju lokalnih politik, koordinirajo delovanje posameznikov in organizacij ter sodelujejo pri obnovi lokalne identitete (Kukovič, 2015).

MU MOL dopolnjuje svoje znanje z vedno večjim vključevanjem strokovnjakov, deležnikov in meščanov v svoj razvoj in projekte. MOL je pripravljena podpreti in aktivno pristopiti k projektom deležnikov na lokalni in regionalni ravni, ki so skladni z vizijo razvoja mesta.

Trajnostna strategija mora biti celovita poslovna strategija organizacije. Trajnostni vidiki vodenja morajo zajemati okoljski, družbeni in ekonomski vidik. Na splošno je praksa v organizacijah zelo različna. Pogosto je trajnostna prenova vidna le na papirju in besedah namesto v dejanjih. Ob dobro postavljeni strategiji je nujno potrebno tudi spremljanje izvajanja strategije in morebitno dodatno ukrepanje. Zaposleni v MU MOL, kot ugotavljam na podlagi intervjujev, so pripravljeni na spremembe in imajo željo po trajnostnem razvoju. V oblikovanje strategije trajnostnega razvoja je vključenost vseh zaposlenih v proces nujna, saj se le tako zgradi odgovornost vseh zaposlenih do dejanskega izvajanja te strategije, kar posledično prinese tudi učinkovito uresničevanje in zelene učinke.

Generalno je bilo poznavanje trajnosti usmerjeno predvsem v okoljski vidik oziroma varovanje okolja, skrb za ločevanje odpadkov, zmanjševanje količine pisarniškega materiala, manj pa v skrb za zaposlene – družbeni vidik, predvsem pa racionalizacija postopkov poslovanja – ekonomski vidik.

Trajnostne vodje morajo biti vzorniki, zagovorniki in odgovorni za uresničevanje trajnostne strategije. Prikazati morajo zrelost in pripadnost organizaciji, saj bodo le tako strokovni sodelavci tudi sami začutili odgovornost za uresničevanje strategije.

Bistveno pri vzpostavljanju trajnostnega vodenja je tudi izboljšanje komunikacijskih procesov med zaposlenimi in vodjami (vertikalna komunikacija). Po drugi strani pa komunikacija v MOL z zunanjimi deležniki poteka zelo uspešno. V MOL se močno zaznava prisotnost participativnega vodenja, saj prek raznoraznih iniciativ, projektov in drugih kanalov vključuje lokalne skupnosti po mestu v trajnostne projekte, npr. urejanje okolice s finančno podporo občine.

Gostiša (1996) je v svojem delu navedel, da je demokratičen stil vodenja in komuniciranja v organizacijah vsekakor eno od pomembnih sredstev za uresničevanje participativnega vodenja, vendar pa morajo biti za uspešno uresničevanje ciljev oziroma optimalno doseganje zelenih učinkov izpolnjene tudi nekatere organizacijske in številne druge predpostavke.

Najvišjo stopnjo vključenosti zaposlenih v delovanje organizacije in s tem tudi njihove pripadnosti ter motiviranost z doseganjem individualnih in skupnih ciljev je mogoče doseči z uporabo različnih ukrepov, sredstev ter metod in tehnik managerskega delovanja. Poleg vzpostavitve ustreznega stila vodenja oziroma sistema komuniciranja je potrebno tudi oblikovanje in vzdrževanje ustrezne organizacijske kulture in klime ter razvijanje drugih elementov pripadnosti zaposlenih.

Vodje lahko izbirajo, kakšen stil vodenja jim glede na lastnosti in glede na okolje, v katerem delujejo, ustreza. Trajnostnemu vodji mora pomeniti več uspešno opravljeno delo kot pa avtoritativna kontrola nad strokovnimi sodelavci. Trajnostni vodja v organizaciji skupaj s strokovnimi sodelavci poišče rešitve, kako izpeljati določene delovne procese, članom ekipe pomaga, da izrazijo svoje poglede, ideje in mišljenja. Komuniciranje mora biti prosto in potekati obojestransko (dvosmerno). Organizacijski cilji se določajo kolektivno in ob sodelovanju vseh zaposlenih oziroma članov ekipe.

Danes, ko se srečujemo s hitrimi spremembami in spreminjanjem človekovih potreb, bi bilo povsem normalno, če bi ljudje na odgovornih položajih razmislili o potrebi prevrednotenja ali spreminjanja lastnega stila vodenja (Gostiša, 1996).

Pomembni sta samoiniciativnost in odgovornost posamezne organizacije. Občina mora sama poskrbeti za trajnostni razvoj, saj s strani državnih institucij ni dovolj spodbude in usmeritev. Uvajanje trajnostnih vidikov v poslovanje ne sme biti zaznano le kot dodaten strošek, temveč priložnost, ki prinaša visoko dodatno vrednost. Večini organizacij primanjkuje znanj za vpeljavo trajnostnega vodenja, zato je treba nujno začeti intenzivno ozaveščati o pomenu in priložnostih trajnostnega razvoja. Strateški ukrepi v smeri trajnostnega razvoja morajo biti usmerjeni v nadzor nad procesi in poslovanjem, v ustrezno razporeditev človeških in finančnih virov ter v pravilno izrabo tehnoloških možnosti.

Sodobna družbeno odgovorna oziroma trajnostno naravnana organizacija je tista, ki vse vidike trajnosti uspešno integrira v svoje poslovne procese. Na podlagi intervjujev sem pridobila tudi informacije o tem, kakšnega vodjo bi si strokovni delavci želeli in kako svoje vodenje vidijo trenutni vodje oddelkov. V poglavju razvoja trajnostnih vodij sem opredelila nekaj osebnostnih lastnosti in kakovosti, ki naj bi jih imel posameznik oziroma dober trajnostni vodja. Če povzamem teoretični del naloge, predvsem model Inštituta za vodenje trajnostnega razvoja (Visser & Courtice, 2011) v področju individualnih značilnosti vodij, in primerjam z odgovori iz intervjujev, lahko rečem, da velik del opisov lastnosti, značilnosti in sposobnosti vodij sovpada s teorijo. Izpostavljeni so bili prav parametri, ki jih predvideva tudi model Inštituta za vodenje trajnostnega razvoja. Pri odgovorih sem pogrešala le več vizije prihodnosti s strani vodij in da bi vsi strokovni delavci (ekipa) videli svoje vodje kot vzornike z visoko mero integritete ter ob enem človeka, sočloveka, ki mu lahko zaupajo svoje težave.

Z izsledki intervjujev in po pregledu javno dostopnih informacij o MOL lahko rečem, da MOL sledi modelu čebel, ki sta ga opredelila Avery in Bergsteiner (2011b). Vodje oddelkov tako kot vodje čebeljih organizacij sledijo trajnostnemu razvoju, tako da vključujejo v postavljanje strategij in ciljev tudi strokovne sodelavce. Stremijo k dolgoročnosti tako projektov kot odnosov. Vodje v večini primerov stremijo k nenehnemu izboljševanju, krepitvi in zaščiti močne kulture posameznih oddelkov ter posledično seveda tudi celotne MU MOL. Vsi so izpostavili tudi močno timsko usmeritev. MU MOL zaposluje visoko kvalificirane delavce, ki se dobro spoznajo na posamezno področje in so zavezani viziji ter kulturi MOL. Sodelavci si med seboj zaupajo in so pripravljeni deliti svoja znanja ter informacije. Zaposleni v MU MOL so motivirani in angažirani, kar seveda prispeva k visoki stopnji produktivnosti in učinkovitosti. Kot pomanjkljivost bi izpostavila medoddelčno sodelovanje in sistem nagrajevanja, ki pa je žal zadeva, vezana na togost in zastarelost zakonodaje ter predpisov.

Če kritično povzamem nekatere medijske objave, vezane na vodenje MOL, se iz vidika zunanjega opazovalca vodenje MOL dostikrat zazna vse prej kot trajnostno. Uporabniki tovarne Rog so na primer izrazili jasno nestrinjanje z načinom vodenja projekta Second Chance. Menijo namreč, da je v njihovem primeru zatrta vsakršna kritika obstoječega sistema, tudi prostor številnih aktualnih in aktivističnih pogovorov. Kultura, kot je zapisana v strategiji razvoja kulture v MOL je »vrednota sama po sebi, ki si je ne prilašča politika ali ekonomija«. Imamo dve strani, dva politična akterja, katerih interesi in stališča se ne ujemajo povsem. A to še ne pomeni, da so ideje in ideali uporabnikov tovarne Rog v vseh primerih povsem nasprotni od tistih, ki jih imajo na MOL. Potreben je le konstruktiven pogovor z veliko mero potrpežljivosti in poslušnosti.

Nadalje so tu ekskurzije ljubljanskih ravnateljev tako vrtcev kot osnovnih šol, ki so bile izpostavljene leta 2013 in da z njimi župan Janković podkupuje ravnatelje. Ekskurzije zaradi finančne krize v tistem času naj nebi bile primerne. Kot pojasnjujejo na MOL, gre za tradicionalen del vodenja aktivov tako vrtcev kot šol v Ljubljani, ki ga izvajajo na vsako eno do dve leti in predstavlja eno od paradigem, s pomočjo katerih lahko raziskujejo in vnašajo ideje za spremembe v šolskem prostoru. Pojasnjujejo še, da so tovrstne ekskurzije še pred letom 2013 potekale vsako leto, v obeh mandatih župana Zorana Jankovića pa so njihov obseg zmanjšali in v šestih letih izvedli le dve.

Med drugimi očitki so tudi nasilno odstranjevanje vrtičkov v različnih mestnih predelih na občinski zemlji, načrtovana gradnja garažne hiše pod osrednjo mestno tržnico, gradnja stadiona v Stožicah, spreminjanje prostorskih načrtov, s katerimi se je povišala cena zemljišč, ki naj bi bili v posredni lasti članov družine Janković, neprimeren odnos do mestne opozicije ter avtoritativno vodenje mestnega sveta.

Novinar Janko Lorenci, v svoji kolumni v reviji Mladina (2019) označi Zorana Jankovića kot enega bolj štrlečih, živahnih in zunajserijskih slovenskih politikov, čeprav je samo župan. Če bi se Janković bolj kot mestni estetik in zabavi (Stožice) posvetil infrastrukturi,

bi za Ljubljano napravil več. Župan je že ducat let, tega privilegija pa ni dovolj izrabil za reševanje velikih mestnih problemov, kot so zrak, promet, kanalizacija... Lorenci meni, da je tip učinkovitega menedžerskega župana z velikimi zalogami energije. Deluje pragmatično, zagrizeno, projektno; tako se da veliko doseči, zlasti če si strateg ali celo vizionar, to pa mož na Kresiji ni. Mesto vodi po malem avtoritarno; pač zaradi svoje poslovne preteklosti in nravi, moči svoje liste v mestnem svetu in neodvisnosti od nacionalne politike. Večina meščanov (in volivcev nasploh) tak slog vodenja očitno odobrava in marsikatero slovensko mesto si želi svojega Jankovića.

Proti njemu pa govori drug, čedalje pomembnejši razlog, veljaven za vse politike njegove in tudi mlajše generacije: šibka ekološka občutljivost. O spornem kanalu C0 si je težko ustvariti mnenje, toda ekološko usmerjen župan bi razpravo, kakršna poteka zdaj, sprožil sam – pred začetkom gradnje! Ustavil bi tudi požrešno širjenje mesta na vse strani, zlasti zazidavanje Barja.

Nasploh je Ljubljana glede na celoto Slovenije v preveliki ekspanziji. Problem pretiranih razvojnih razlik različnih delov države je izjemno podcenjen. Ljubljana se zlasti kadrovske v marsičem hrani z zaostajanjem drugih delov države in grozi. Mestu nesorazmerna koncentracija vpliva, denarja, znanja, ambicij ... koristi, a ne nujno dolgoročno; nobena prestolnica ne more trajno uspevati v stagnirajoči, razvojno razkosani državi. Seveda pa omenjeni problem ni Jankovičev problem, ampak problem nacionalne politike, zato v času županovanja večkrat prihaja v spor z vlado.

Dogajajo se odločitve vodilnih v MOL, ki popolnoma ne ustrezajo pravno formalnim normam, vsaj iz vidika medijev. Vendar zanimivo je dejstvo, da zaposleni ne čutijo bremena ali pritiska s strani nadrejenih v smislu delovanja protizakonito ali pod vplivom kakršenkoli oblike mobinga. Zaposleni anketirani namreč ne čutijo neetične, ponižujoče ali celo sovražne komunikacije niti med sodelavci niti med podrejenimi in nadrejenimi.

Priporočila, ki bi jih ponudila direktorici MU MOL in vodjam oddelkov, bi bilo treba seveda v prvi fazi nujno preveriti in ugotoviti stanje celotne mestne uprave ter njihovih zavodov in služb. Ali torej počnemo prave stvari na pravi način? Kaj bomo počeli v prihodnosti? Kako ideje spraviti v življenje?

V drugi fazi se je treba odločiti, kaj želijo izboljšati: ugled, komunikacijo, obvladovanje dokumentacije, zniževanje stroškov poslovanja, sodelovanje, zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov storitev ... Nato je treba sprejeti predloge ukrepov. Na pravi način in sistematično se je treba lotiti izboljševanja in uvajanja novosti za razvoj organizacije. V sam razvoj pa je nujno treba vključiti vse zaposlene, saj lahko le tako dvignemo zavest o pomenu trajnosti in trajnostnega vodenja.

Predlogi, ki bi jih ponudila direktorici MU MOL, so: graditi na obstoječi praksi in jo nadgraditi, posvečati pozornost konkretni merljivosti načrtov, prisluhniti zaposlenim, širiti

dobro prakso, izboljšati komunikacijo med oddelki predvsem na nižjih ravneh in implementacijo izobraževanja za trajnostni razvoj.

Če kritično povzamem nekatere medijske objave, vezane na vodenje MOL, se iz vidika zunanjega opazovalca vodenje MOL dostikrat zazna vse prej kot trajnostno. Uporabniki tovarne Rog so na primer izrazili jasno nestrinjanje z načinom vodenja projekta Second Chance. Menijo namreč, da je v njihovem primeru zatrta vsakršna kritika obstoječega sistema, tudi prostor številnih aktualnih in aktivističnih pogovorov. Kultura, kot je zapisana v strategiji razvoja kulture v MOL je »vrednota sama po sebi, ki si je ne prilašča politika ali ekonomija«. Imamo dve strani, dva politična akterja, katerih interesi in stališča se ne ujemajo povsem. A to še ne pomeni, da so ideje in ideali uporabnikov tovarne Rog v vseh primerih povsem nasprotni od tistih, ki jih imajo na MOL. Potreben je le konstruktiven pogovor z veliko mero potrpežljivosti in poslušnosti.

Nadalje so tu ekskurzije ljubljanskih ravnateljev tako vrtcev kot osnovnih šol, ki so bile izpostavljene leta 2013 in da z njimi župan Janković podkupa ravnatelje. Ekskurzije zaradi finančne krize v tistem času naj nebi bile primerne. Kot pojasnjujejo na MOL, gre za tradicionalen del vodenja aktivov tako vrtcev kot šol v Ljubljani, ki ga izvajajo na vsako eno do dve leti in predstavlja eno od paradigem, s pomočjo katerih lahko raziskujejo in vnašajo ideje za spremembe v šolskem prostoru. Pojasnjujejo še, da so tovrstne ekskurzije še pred letom 2013 potekale vsako leto, v obeh mandatih župana Zorana Jankovića pa so njihov obseg zmanjšali in v šestih letih izvedli le dve.

Med drugimi očitki so tudi nasilno odstranjevanje vrtničkov v različnih mestnih predelih na občinski zemlji, načrtovana gradnja garažne hiše pod osrednjo mestno tržnico, gradnja stadiona v Stožicah, spreminjanje prostorskih načrtov, s katerimi se je povišala cena zemljišč, ki naj bi bili v posredni lasti članov družine Janković, neprimeren odnos do mestne opozicije ter avtoritativno vodenje mestnega sveta.

Novinar Janko Lorenci, v članku v reviji Mladina označi Zorana Jankovića kot enega bolj štrlečih, živahnih in zunajserijskih slovenskih politikov, čeprav je samo župan. Če bi se Janković bolj kot mestni estetik in zabavi (Stožice) posvetil infrastrukturi, bi za Ljubljano napravil več. Župan je že ducat let, tega privilegija pa ni dovolj izrabil za reševanje velikih mestnih problemov, kot so zrak, promet, kanalizacija... Lorenci meni, da je tip učinkovitega menedžerskega župana z velikimi zalogami energije. Deluje pragmatično, zagrizeno, projektno; tako se da veliko doseči, zlasti če si strateg ali celo vizionar, to pa mož na Kresiji ni. Mesto vodi po malem avtoritarno; pač zaradi svoje poslovne preteklosti in nravi, moči svoje liste v mestnem svetu in neodvisnosti od nacionalne politike. Večina meščanov (in volivcev nasploh) tak slog vodenja očitno odobrava in marsikatero slovensko mesto si želi svojega Jankovića.

Proti njemu pa govori drug, čedalje pomembnejši razlog, veljaven za vse politike njegove in tudi mlajše generacije: šibka ekološka občutljivost. O spornem kanalu C0 si je težko ustvariti

mnenje, toda ekološko usmerjen župan bi razpravo, kakršna poteka zdaj, sprožil sam – pred začetkom gradnje! Ustavil bi tudi požrešno širjenje mesta na vse strani, zlasti zazidavanje Barja.

Nasploh je Ljubljana glede na celoto Slovenije v preveliki ekspanziji. Problem pretiranih razvojnih razlik različnih delov države je izjemno podcenjen. Ljubljana se zlasti kadrovske v marsičem hrani z zaostajanjem drugih delov države in grozi. Mestu nesorazmerna koncentracija vpliva, denarja, znanja, ambicij ... koristi, a ne nujno dolgoročno; nobena prestolnica ne more trajno uspevati v stagnirajoči, razvojno razkosani državi. Seveda pa omenjeni problem ni Jankovičev problem, ampak problem nacionalne politike, zato v času županovanja večkrat prihaja v spor z vlado.

Dogajajo se odločitve, ki popolnoma ne ustrezajo ravno pravno formalnim normam, vsaj iz vidika medijev. Vendar zanimivo je dejstvo, da zaposleni ne čutijo bremena ali pritiska s strani nadrejenih v smislu delovanja protizakonito ali pod vplivom kakršenkoli oblike mobinga. Zaposleni anketirani namreč ne čutijo neetične, ponižujoče ali celo sovražne komunikacije niti med sodelavci niti med podrejenimi in nadrejenimi.

Spodaj na kratko povzemam odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja:

1. Kaj je trajnostno vodenje? Trajnostno vodenje pomeni spodbujanje dolgoročnih odnosov z vsemi deležniki, da bi pokazali skrb za njihove interese, spodbudili njihovo angažiranost in zanje ustvarili vrednost, motivirano s ciljem trajnosti. Pomeni vodenje, ki je odgovorno posamezniku, skupini, organizacijam z ocenjevanjem ekoloških, socialnih in ekonomskih načel trajnostnega razvoja v okviru skupine, organizacije in skupnosti ter s spodbujanjem uspešnega obvladovanja idej trajnosti, sodelovanja z okoljem, uspešno učenje in poučevanje na podlagi trajnosti.
2. Ali organizacije resnično razumejo, kaj pomeni trajnostni razvoj organizacije? MOL sledi načelom trajnostnega razvoja, še vedno pa zaposleni, tako vodje kot strokovni sodelavci, premalo poznajo širši kontekst trajnosti, predvsem s socialnega vidika in skrbi za svoje zaposlene. Premalo poudarka je mogoče zaznati le pri motivaciji zaposlenih in pomanjkanju možnosti za učenje o trajnostnem razvoju in usposabljanju za trajnostno vodenje.
3. Zakaj je pomembno biti trajnostna organizacija? Organizacije se vsakodnevno soočajo z izzivi, kot so naravne katastrofe, družbeni nemiri, globalizacija, kulturne razlike in potreba po učinkovitosti ter doseganju ciljev. Ob želji po doseganju čim boljših rezultatov se hitro pozabi na skupnosti ljudi (zaposlenih), ki so gonilna sila organizacij. MOL se zaveda, da je soodvisna od svojih zaposlenih, zunanjih deležnikov – prebivalcev, okolja in dobrega vodenja. Zaveda se pomena družbene odgovornosti kot odgovornosti svojega vpliva na družbo. MOL deluje v smeri poštenosti brez zlorab in odgovornosti za vplive na družbo, ljudi in okolje.
4. Kako naj vodstvo doseže trajnostno naravnost organizacije? Izkazala se je velika potreba po širitvi znanj o trajnostnem razvoju in želja po nadgradnji kompetenc, ki bi bile

skladne s trajnostnim vodenjem. Najvišje organe je treba prepričati za usposabljanje in nadgradnjo znanj ter sposobnosti. Izkazala se je tudi potreba po mentorstvu za prehod znanja na nove zaposlene oziroma nove generacije.

5. Kateri dejavniki vplivajo na promocijo trajnostnega vodenja? Verjeti in živeti v duhu trajnosti. Vsak posameznik lahko sam največ pripomore k ohranjanju trajnosti. Spodbujati je treba samoiniciativnost in skrb za dobro klimo v posameznih oddelkih z ustrezno komunikacijo.
6. Ali se lahko vodje naučijo trajnostnega vodenja? Da. Teorija je izpostavila, da se večšine vodenja da naučiti. Praksa kaže, da kjer je volja, tam je tudi pot. In volje v MU MOL ne manjka. Vse se da doseči, če se človek le dovolj potrudi in ne izgubi volje ob prvih ovirah, ki se bodo pojavile. In teh na poti k trajnosti ne bo zmanjkalo.

SKLEP

»Zadovoljiti trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrožali zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij,« je najpogosteje citirana in ena starejših definicij, ki jo je Svetovna komisija za okolje in razvoj v svojem poročilu zapisala že leta 1987. »Trajnostni razvoj pomeni, da namesto omejenih naravnih dobrin izkoriščamo neomejene zmogljivosti našega razuma.« (finski premier Juha Sipilä) (Ekoglobal, 2015).

Pri modelih vodenja ne obstaja »pravi« ali »napačni« slog vodenja, saj naj bi slog vodenja ocenjevali po njegovi učinkovitosti. Učinkovit vodja mora biti pripravljen in zmožen prilagajati svoje vodenje glede na potrebe časa, prostora ter glede na strokovnost in učinkovitost svojih zaposlenih.

Vodenje je sicer opredeljeno kot proces vplivanja na obnašanje ljudi, zaposlenih, ki sledijo vodji. V magistrskem delu pa lahko zasledimo, da tudi zaposleni vplivajo na vodjo. Obstaja torej močan medsebojni vpliv med vodjami in zaposlenimi. Danes organizacije ne potrebujejo le novih teorij v vodenju na splošno, temveč tudi boljše razumevanje zahtev vodenja v času, ko je treba poskrbeti za trajnostni razvoj in je uvajanje sprememb nujno.

Slog vodenja vpliva na celotno delovanje organizacije in oddelka. Obstaja vrsta različnih učinkovitih slogov vodenja, ki ustrezajo različnim osebnostim posameznih vodij. Najpomembneje je, da učinkovit slog vodenja raste znotraj vsakega posameznika. Slog je lahko prilagojen posamezniku oziroma posameznemu oddelku, ki pa mora slediti vrednotam organizacije. Za vsako spremembo v organizaciji je potrebna predvsem dobra volja vodij, da sledijo zahtevam okolice in zaposlenih. Vodja posameznega oddelka mora biti sposoben znati skupaj z zaposlenimi načrtovati spremembe in smernice v smeri trajnostnega razvoja in znati te spremembe vpeljati v delo brez odpora zaposlenih. Zato je potrebna dobra komunikacija z zaposlenimi in jih znati prepričati, da bo pot pripeljala do želenega cilja.

Vodja mora biti naklonjen spremembam in zmožen pozitivno vplivati na zaposlene s svojo vizijo in določenimi cilji. Se po žal pogostokrat dogaja, da vodje postavijo inovacije in spremembe na prvo mesto ne glede na ceno in morebitne žrtve v tem procesu.

Zelo pomembno za vodje je, če želijo biti trajnostni, da poskusijo vključiti zaposlene v življenje organizacije skozi timsko delo ali organizacijske kulture. Pomembno vprašanje, ki se mi je porajalo skozi celotno obdobje pisanja magistrskega dela, pa je, kako učiti in naučiti vodje trajnostnega vodenja in to znanje ter zavedanje trajnosti uspešno prenesti na njihove sodelavce. In kako ideje trajnostnega razvoje prenesti tudi v način življenja? Ustvarjalno, pravilno učenje in razvoj modela dajejo zaposlenim možnost, da razumejo, katere zahteve in pričakovanja so povezana z njimi in da dobijo potrebno podporo ter motivacijo za delo.

Sposobnosti vodje in način organizacije dela vplivajo na učinkovitost celotne organizacije in pozitivno vplivajo na zaposlene. Na organizacijsko podobo vplivajo organiziranost, kultura, pozornost javnemu interesu, dobrodelno delo, družbena odgovornost, organizacijsko okolje, kakovost storitev, vrednote in potrebe zaposlenih ter vodij. Zaposleni ne želijo le dobiti plače, želijo biti člani organizacije in družbe. Vendar pa obstaja ena največjih nalog za vodje – spodbujati zaposlene k iskanju več in ne samo za organizacijo, ampak tudi za družbo, za našo skupno prihodnost.

S preходом na trajnostni razvoj se bodo ustvarjala nova delovna mesta, tradicionalna delovna mesta bodo morda izginjala ali se preoblikovala, tudi prek digitalizacije in avtomatizacije, zato bo potrebna premišljeno in dobro načrtovana sistematizacija dela.

Vsak lahko sam s svojim delovanjem prispeva k izboljšanju kakovosti bivanja – tako, da poti opravi peš, s kolesom, javnim prevozom ali avtomobilom, ki vozi na okolju prijazen pogon in v katerem je več potnikov. Največji dosežek je prav zavedanje in ravnanje občanov ter obiskovalcev Ljubljane v tem duhu.

Dejavniki trajnostnega vodenja neizogibno vplivajo na razširjanje trajnosti celotnega mesta in mestne uprave. Ne smemo pozabiti, da se lahko trajnostnega vodenja vodje in strokovni sodelavci naučijo takrat, ko bodo zares želeli tako izboljšati organizacijo kot delovati v korist celotni družbi.

Kim (2002), organizacijski svetovalec, avtor in učitelj, je v svojem članku Predvidevanje kot osrednja etika vodenja ocenil predvidevanje kot »zmožnost zaznavanja pomena in narave dogodkov, preden so se zgodili«. Kim kritično razlikuje med napovedovanjem in predvidevanjem. Napovedovanje v veliki meri temelji na pregledu uspešnosti preteklosti in ekstrapoliranju tega v prihodnost. Nujno je, da vodje razumejo in cenijo obstoječe sistemske strukture, ki dosegajo dosežene rezultate. Ta raven spretnosti in uspešnosti je pri večini vodilnih na žalost občasna, kar velja zlasti za vodje javnega sektorja. Človeški stroški reaktivnega vodenja v nasprotju s praksami trajnostnega vodenja niso bili nikoli ocenjeni. Občina, država mora prevzeti vodilno vlogo in začeti razvijati te prakse pri javnih vodjih in jih nagraditi za izogibanje krizam in stresu, ki jih prinaša. Zato je treba krivuljo premakniti

od reaktivnih k trajnostnim vodstvenim praksam. Cena trenutnega pristopa reaktivnega vodenja je netrajnostna.

Strokovni delavci so odvisni od svojih vodij, ti pa so tisti, ki morajo prvi videti in izvajati spremembe, potrebne v sistemu, veliko prej, preden bodo očitne širši javnosti. To so veščine, ki se jih lahko naučimo in obvladamo. Predvideti dogodke, še predno se zgodijo, je v današnjem času najpomembnejša veščina, ki bi jo morali znati in poznati vse vodje oddelkov mestne uprave in direktorica MU MOL.

»Ker posamezniki sestavljamo družbo, v kateri živimo, je natanko takšna, kot jo ustvarimo. Če ne pokažemo, kaj počnemo, se drugi ne morejo zgledovati po nas in s tem nazadujemo tudi mi.« mag. Anita Hrast, direktorica Inštituta IRDO.

Načela trajnostnega vodenja, ki bi jih ob zaključku dela rada še dodatno izpostavila, so:

1. Razumevanje medsebojnih povezav sistemov: ključnega pomena je prepoznati, kako so povezane posamezne skupine dejavnikov (ljudje, predmeti, procesi itd.), in vplivati na vsakega.
2. Razmišljati globalno in v prihodnost: razmisliti o trenutnih in prihodnjih vplivih.
3. Zaščititi naravo in ljudi: zavedati se, da sprejeti ukrepi vplivajo na ljudi in okolje. Poskusiti sprejeti odločitve, ki bodo zmanjšale negativne vplive na ljudi, okolje in gospodarstvo.
4. Voditi z zgledom v svojih dejanjih: biti odgovorni do sebe, svoje službe, svojih dejanj in svoje organizacije.
5. Prehod miselnosti od »jaz« k »mi«.

Naslednja generacija si morda ne bo mogla niti predstavljati, kako živimo danes, kot si mi težko predstavljamo, kako bodo oni živeli čez dvajset let. Prizadevati si je treba za ustvarjanje okolja, v katerem si bodo ljudje prizadevali delati po najboljših močeh. Delovati je treba na način, da bodo zaposleni imeli občutek, da lahko obvladujejo stvari in so uspešni v svojem poklicnem ter zasebnem življenju. Izvajanje ciljev trajnostnega razvoja pa se mora nujno odvijati z učinkovitim sodelovanjem nacionalnih, regionalnih in lokalnih ravni.

LITERATURA IN VIRI

1. Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E. & Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: Pripomoček za uporabo modela kompetenc za vodje v državni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
2. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
3. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). *Sustainable leadership: honeybee and locust approaches*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

4. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011c). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy and Leadership*, 39(6), 11–18.
5. Avolio, B. J. & Vogelgesang, G. R. (2001). Beginning Matter in Genuine Leadership Development. V S. E. Murphy & R. J. Reichard (ur.). *Early development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders* (str. 179–204). New York: Routledge.
6. Bergsteiner, H. & Avery, G. C. (2019). Misleading Country Rankings Perpetuate Destructive Business Practices. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 863–881.
7. Bertonec, A., Meško, M., Naraločnik, A. & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.
8. Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Exeter: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
9. Božnar, T. (2005). *Vloga kompetenc pri ravnanju s človeškimi viri v javni upravi* (prispevek na konferenci). Portorož: 12. Dnevi slovenske uprave 2005.
10. Brady, A. K. O. (2005). *The sustainability effect: rethinking corporate reputation in the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan.
11. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Brezovšek, M. & Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Brezovšek, M., Haček, M. & Kukovič, S. (2014). *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Broman, G., Robèrt, K. H., J. Collins, T., Basile, G., Baumgartner, R. J., Larsson, T. & Huisingh, D. (2017, 1. januar). Science in support of systematic leadership towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 1, del, 140, 1–9.
15. Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (1st Edition). London: Routledge.
16. Clark, H. (2018). *The Importance of Cities' Leadership on Sustainable Development. Keynote speech at Tokyo Forum for Clean City and Clear Sky* [govor]. Pridobljeno 16. aprila 2019 iz <https://helencclarknz.com/2018/05/23/the-importance-of-cities-leadership-on-sustainable-development-keynote-speech-at-tokyo-forum-for-clean-city-and-clear-sky-tuesday-22-may-2018/>
17. De Haan, T., Jansen, P. & Ligthart, P. (2015). *Sustainable leadership talent requirements for sustainable enterprises*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell_reynolds_sustainable_leadership.pdf
18. Di Fabio, A. & Peiró, J. M. (2018, 11. julij). Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale. *Sustainability*, 10(7), 2413.
19. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dunn, W. N. & Miller, D. Y. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7(4): 345–358.
22. Ekoglobal. (2015). *Trajnostni razvoj – nuja tako zdaj kot za prihodnost*. Pridobljeno 3. januarja 2020 iz <https://ekoglobal.net/trajnostni-razvoj/>
23. Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2003, 1. september). Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Mesuring Key Pinciples. *Journal of General management*, 29(1), 15–31.
24. Evans, B., Joas, M., Sundback, S. & Theobald, K. (2005) *Governing sustainable cities*. London: Sterling.
25. Evropska komisija. (2016, 22. november) *Nove prednostne naloge EU za trajnostni razvoj* (sporočilo za medije). Pridobljeno 11. aprila 2019 iz https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_16_3883
26. Evropska komisija. (2019a, 30. januar 2019). *Dokument za razpravo: za trajnostno Evropo do leta 2030* (elektronski vir). Pridobljeno 30. januarja 2019 iz <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2019/SL/COM-2019-22-F1-SL-MAIN-PART-1.PDF>
27. Evropska komisija. (2019b, 11. februar). *Dokument za razmislek – prehod k trajnostni Evropi do leta 2030*. Pridobljeno 22. oktobra 2019 iz https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/factsheets_sustainable_europe_012019_sl.pdf
28. Ferfila, B. (2007). *Ekonomski vidiki javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Ferfila, B., Kovač, P., Žurga, G., Klinar, I. & Plaznik, A. (2002). *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Frankovelgia, C. C. & Riddle, D. D. (2010). Leadership Coaching. V E. Van Velsor, C. D. McCauley & M. N. Ruderman (ur.). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (3. izdaja, str. 125–146). San Francisco: Jossey Bass.
31. Gajšek, M., Stanič, I., Grilc, U. & Premelč, M. (2014). *Trajnostna urbana strategija Mestne občine Ljubljana 2014–2020*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://www.ljubljana.si/sl/moja-ljubljana/urbanizem/trajnostna-urbana-strategija-mol/>
32. Global Utmaning. *Leadership for Sustainable Cities – an international outlook*. Pridobljeno 31. marca 2019 iz <https://en.globalutmaning.se/wp-content/uploads/sites/9/2014/04/Leadership-for-Sustainable-Cities-Executive-Summary.pdf>
33. Gostiša, M. (1996). *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost.
34. Graves, L. M. & Sarkis, J. (2018, 20. september). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576–587.

35. Gruban, B. (2006). Uvajanje modelov kompetenc. *Javna uprava*, 42(2/3), 623–634.
36. Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). *The seven principles of Sustainable Leadership*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/ff5a/b42d7e382d11f49f4d874b58ac3846a6fb1a.pdf>
37. Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
38. Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave Macmillan.
39. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Hrast, A. (2017). *Zakaj biti družbeno odgovorna organizacija?* Pridobljeno 3. oktober 2019 iz <https://www.hrm-revija.si/zakaj-biti-druzbeno-odgovorna-organizacija>
41. ISO - International Organization of Standardization (2015). Pridobljeno 30. september 2019 iz <https://www.iso.org/standard/60857.html>
42. John, P. & Gains, F. (2006). *Leadership in Local Government: A Review of the Key Issues*. Edinburgh: Scottish Executive.
43. Kim, D. (2002). *Voices 8: Foresight as the Central Ethic of Leadership*. Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
44. Klemenc, A., Škapin, D., Resnik Planinc, T., Urbanc, M., Vičar Potočnik, H., Blejec, M. & Dintinjana, T. (2010). Uvod. V D. Škapin, M. Blejec & T. Dintinjana (ur.) *Razmišljamo in delujemo trajnostno* (elektronski vir, str. 1–12). Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje. Pridobljeno 28. avgusta 2019 iz <http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/TrajnostniRazvoj/00-Uvod.pdf>
45. Klopčič, S. (2017). Potrebna je preobrazba vodenja. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 11(3), 28–31.
46. Konferenca Razvoj trajnostnega menedžmenta. (2019). *Konferenca*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <http://www.konferenca-rtm.si/>
47. Korošak, A. (2018, 1. november). *Ali je javni sektor v kameni dobi pri upravljanju s kadri?*[blog]. Pridobljeno 16. aprila 2019 iz <https://damijan.org/2018/11/01/ali-je-javni-sektor-v-kameni-dobi-pri-upravljanju-s-kadri>
48. Kovač, N. & Brancelj, I. R. (2010). *Vloga socio-ekonomskih kazalcev pri vrednotenju razvoja okolja* (prispevek na konferenci). Pridobljeno 18. septembra 2019 iz https://www.stat.si/StatistichniDnevi/Docs/Radenci%202010/Kovac%20Brancelj_Trajnostni%20razvoj-prispevek.pdf
49. Kovač, P. (2004). *Novi javni management in slovenska uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Krause, D. G. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
51. Kukovič, S. (2015). *Lokalno politično vodenje: Slovenski župani v primerjalni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
52. Landorf, H., Doscher, S. & Rocco, T. (2008). Education for Sustainable Human development: Toward a Definition. *Theory and research in Education: SAGE journals*, 6(2), 221–236.

53. Mackay, J. (2019, 29. maj). *Can Europe be sustainable by 2030? Only if cities lead the way*. Pridobljeno 25. avgusta 2019 iz <https://urbact.eu/europe-sustainable-2030-cities-lead-way>
54. Manuti, A. & Giancaspro, M. L. (2019). People Make the Difference: An Explorative Study on the Relationship between Organizational Practices, Employees' Resources, and Organizational Behavior Enhancing the Psychology of Sustainability and Sustainable Development. *Sustainability*, 11(5), 1499.
55. Maxwell, J. C. (2009). *Leadership Gold: Lessons I've Learned from a Lifetime of Leading*. Velika Britanija: Thomas Nelson.
56. Mestna občina Ljubljana. (2018, 25. september). *Nagrajen trajnostni razvoj Ljubljane*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://www.ljubljana.si/sl/aktualno/nagrajen-trajnostni-razvoj-ljubljane/>
57. Mestna občina Ljubljana - Moja Ljubljana. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://www.ljubljana.si/sl/moja-ljubljana/>
58. Mikuš, H. (2018, 6. oktober). *Susanne Stormer, Novo Nordisk: Vodstvo mora nadzirati trende, ki lahko vplivajo na podjetje. Disrupcije pač pridejo v različnih oblikah* [intervju]. Pridobljeno 16. aprila 2019 iz <https://www.finance.si/8939537?cctest&&cookietime=1555428663>
59. Miller, L., Rankin, N. & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD.
60. Ministrstvo za javno upravo. (2018a). Skupni ocenjevalni okvir. Pridobljeno 19. maja 2019 iz http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf//
61. Ministrstvo za javno upravo. (2019): Država in družba. Lokalna samouprava in regionalni razvoj. Pridobljeno 18. avgust 2019 iz <https://www.gov.si/podrocja/drzava-in-druzba/lokalna-samouprava-in-regionalni-razvoj/>
62. Ministrstvo za javno upravo. (2018b): Država in družba. Javni sektor. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://e-uprava.gov.si/drzava-in-druzba/javni-sektor.html>
63. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. OECD (2001). Public sector leadership for the 21st century: executive summary. Pridobljeno 9. aprila 2019 iz <http://www.oecd.org/governance/pem/2434104.pdf>
65. Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
66. Passion Institute. (2017). *Sustainable Leadership*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <http://www.thepassioninstitute.com/conscious-leadership/conscious-leadership-corporate-programs/>
67. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

68. Peterlin, J., Dimovski, V. & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual model Validation. *Managing global Transitions: International Research Journal*, 11(2), 201–216.
69. Pevcin, P., Setnikar-Cankar S., Hrovatin, N. & Brezovšek, M. (2012). *Razumen in razumljen javni sektor v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
70. Pipan K., K., Košec A., M., Aškerc, M. (2015). *Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo
71. Reilly H., A. (2010). *Responsible Leadership and Corporate Sustainability* (prispevek na letnem srečanju). Pridobljeno 20. marca 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/268339178_Responsible_Leadership_and_Corporate_Sustainability
72. Rusinko, C. A. (2010). *Integrating Sustainability in Management and Business Education*. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 507–519.
73. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2008). *The necessary revolution: how individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New York: Doubleday.
74. Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia* 2(1), 81–93.
75. Sinnott, G. C., Madison, G. H. & Pataki, G. E. (2002). *Competencies: Report of the Competencies Workgroup, Workforce and Succession Planning Work Groups*. Pridobljeno 30. avgusta 2019 iz http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/competencies/Competencies_FinalReport.pdf.
76. Slovenska kakovost. (2013). *Sistem ravnanja z okoljem ISO 14001*. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz <http://slovenska-kakovost.si/storitve/iso-standaardi/>
77. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2019). *Izvajanje Strategije razvoja Slovenije 2030*. Pridobljeno 23. novembra 2019 iz <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/izvajanje-strategije-razvoja-slovenije-2030/>
78. Stanonik, B. (2000). *Ugotavljanje pripravljenosti na reformo državne uprave*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20002stanonik.PDF>
79. Stare, J. & Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
80. Stare, J. (2006). Kompetentnost vodij v državni upravi – vidik podrejenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4(11), 50–54.
81. Stare, J., Frančeskin, A., Kozjek, T., Mayer, J., Tomaževič, N. & Tomažič, E. (2007). *Predlog kompetenčnega modela vodenja v državni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
82. Svensson, G. & Wood, G. (2007, 15. maj). Sustainable leadership ethics: a continuous and iterative process. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 251–268.

83. Svet Evropske unije. (2006, 9. junij). *Pregled strategije EU za trajnostni razvoj – prenovljena strategija*. Pridobljeno 22. oktobra 2019 iz <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=SL&f=ST%2010117%202006%20INIT>
84. Svet Evropske unije. (2019, 9. april). *Za vse bolj trajnostno Evropo do leta 2030 – sklepi Sveta*. Pridobljeno 22. oktobra 2019 iz <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8286-2019-INIT/sl/pdf>
85. Svetin, I. & Lah, L. (2012). *Slabe in dobre lastnosti zaposlitve v javnem in zasebnem sektorju* (prispevek na posvetu). Pridobljeno 20. marca 2019 iz www.stat.si/StatisticniDnevi/Docs/Radenci%202012/prispevki/Svetin_Lah_SLABE%20IN%20DOBRE%20LASTNOSTI%20ZAPOSLOTITVE%20V%20JAVNEM%20IN.pdf
86. Trojar, F. (1998). *Vizija uspeha: pet ekoloških zakonov uspeha*. Zagreb: Impress.
87. Umanotera. (2013). *Trajnostni razvoj: od formalnih zavez k vplivnim dejanjem*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz <https://www.umanotera.org/kaj-delamo/pretekle-kampanje-projekti/trajnostni-razvoj-predavanje-in-delavnica/>
88. Unesco. (2016). *Education transforms lives*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://en.unesco.org/themes/education/>
89. United nations. (1992a). *Local Agenda/Action 21*. Rio de Janeiro: United Nations Conference on Environment & Development. Pridobljeno 3. januarja 2020 iz http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_E.PDF
90. United nations. (1992b). *The Rio declaration on environment and development*. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: United Nations Conference on Environment & Development. Pridobljeno 3. januarja 2020 iz https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf
91. United Nations. (2015, 27. september). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
92. United nations. (2018, 16. maj). *68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN*. Pridobljeno 23. novembra 2019 iz <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>
93. Visser, W. & Courtice, P. (2011, 21. oktober). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. Dostopno na: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1947221_code571905.pdf?abstractid=1947221&mirid=1
94. Wang, X., Van Wart, M. & Lebrede, N. (2014). Sustainability Leadership in a Local Government Context. The Administrator's Role in the Process. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 362–386.
95. Združenje nadzornikov Slovenije. (2018, 17. junij). *Trajnostno poslovanje se začne z digitalizacijo poslovanja uprave in nadzornih svetov*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz

<http://www.zdruzenje-ns.si/mediji/aktualne-novice/trajnostno-poslovanje-se-zacne-z-digitalizacijo-poslovanja-uprave-in-nadzornih-svetov>

96. Zilahy, G. (2016). Sustainable bussines Models – What do Management Theories say? *Budapest Management Review*, 47(10), 62–72.
97. Zilahy, G. (2017). Environmental Management Systems – History and New Tendencies. V M. A. Abraham. *Encyclopedia of Sustainable Technologies* (1. izdaja, str. 23–32). Amsterdam: Elsevier.
98. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Dopis direktorici

Nina Rems
Pegamova ulica 10
1000 Ljubljana
Zaposlena: MU MOL, Oddelek za šport, Resljeva 18
✉ nina.rems@ljubljana.si, ☎ 01 306 4609

Mestna občina Ljubljana
Mestna uprava
Direktorica MU MOL
Ga. Urška Otoničar

Zadeva: Prošnja za sodelovanje v raziskavi za namen pridobitve informacij za izdelavo magistrskega dela z naslovom Trajnostno vodenje v mestni upravi Mestne občine Ljubljana.

Spoštovana ga. direktorica.

Trenutno sem v zadnji fazi svojega podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, smer Management. Prosim vas, za pomoč pri pridobivanju potrebnih informacij in podatkov za izdelavo magistrskega dela.

Potrebovala bi nekaj vašega časa, ter nekaj časa zaposlenih v MU MOL, in sicer približno 30 minut za izpeljavo posameznega intervjuja na temo Trajnostno vodenje v mestni upravi Mestne občine Ljubljana.

S sodelovanjem pri intervjuju bi pomembno pripomogli ne le k izdelavi moje zaključne naloge temveč tudi k razumevanju in dojetanju trajnostnega vodenja in uporabi le tega v MU MOL.

Za intervju bi prosila vodje posameznih oddelkov (Oddelek za šport, Oddelek za zdravje in socialno varstvo, Oddelek za predšolsko vzgojo in izobraževanje, Oddelek za okolje in prostor, Oddelek za gospodarske dejavnosti in promet) ter 2 zaposlena na izbranih oddelkih. Za vsak intervju bi se posebej dogovorila z vsakim izmed zaposlenih glede na njihove časovne zmožnosti.

Vaše sodelovanje je seveda prostovoljno. Vaši odgovori in odgovori zaposlenih v MU MOL pa bodo strogo varovani in uporabljeni le za namen izdelave magistrskega dela.

Če vas v vezi z magistrsko nalogo in intervjuji še karkoli zanima, me lahko pokličete na telefonsko številko 031 663 158.

Že vnaprej hvala za povratno informacijo.

V upanju na pozitivno ugodeno prošnjo vas lepo pozdravljam

Prijazen pozdrav.

Nina Rems

Ljubljana, 15.4.2019

Priloga 2: Vprašanja za vodje oddelkov

a) Socialno demografski podatki

Oddelek:

Ime in priimek vodje:

Spol: M/Ž

Starost: 25-35, 36-45, 46-55, 56-65

Čas zaposlitve na MOL:

Čas zaposlitve kot vodja:

b) Vsebinska vprašanja

1. Katere elemente vodenja cenite pri sebi?
2. Kdo je za vas idealni vodja?
3. Ali menite, da Ljubljana sledi načelom trajnostnega razvoja?
4. Ali poznate trajnostno vodenje?
5. Na kakšen način je vaše delo povezano s trajnostnim vodenjem?
6. Ali je vaš oddelek oziroma MU MOL trajnostno naravnani in ali sledite trendom trajnostnega vodenja?
7. Kakšni so po vašem mnenju pogoji za oblikovanje trajnostnega vodenja v Ljubljani (MU MOL)? Dodatno izobraževanje?
8. Kakšno podporo bi si želeli s strani MU MOL, da bi lahko nadgradili svoje vodenje v smeri trajnosti oziroma trajnostno vodenje? Želje, zagotavljanje ustreznih pogojev?
9. Kako bi vi razvijali koncept trajnostnega vodenja in kakšno organizacijo bi želeli ustvariti v prihodnje?
10. Katere so vaše aktivnosti in aktivnosti oddelka, ki pripomorejo k razvoju trajnostnega vodenja v vašem oddelku?
11. Kateri mehanizmi se vam zdijo ključni za razvoj trajnostnega vodenja?

Priloga 3: Vprašanja za strokovne sodelavce

a) Socialno demografski podatki

Oddelek:

Ime in priimek strokovne/ga sodelavke/ca:

Spol: M/Ž

Starost: 25-35, 36-45, 46-55, 56-65

Čas zaposlitve na MOL:

a) Vsebinska vprašanja

1. Na katerem področju prepoznavate sebe kot vodjo?
2. Kdo je za vas idealni vodja?
3. Ali poznate trajnostno vodenje?
4. Ali je vaša organizacija oziroma oddelek trajnostno naravnan?
5. Ali imate občutek, da sledite trendom trajnostnega razvoja?
6. Ali poznate aktivnosti, ki pripomorejo k razvoju trajnosti v vašem oddelku? Katere so te aktivnosti?
7. Ali se strinjate, da je vaš vodja sledi trendom trajnostnega vodenja? Na kakšnem način to zaznavate?

Priloga 4: Vprašalniki z odgovori intervjuvancev