

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TRAJNOSTNEGA VODENJA NA PRIMERU PODJETJA V  
ŽIVILSKI PANOGI**

Ljubljana, maj 2022

META ŠČUKA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Meta Ščuka, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza trajnostnega vodenja na primeru podjetja v živilski panogi, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV TRAJNOSTNEGA VODENJA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Koncept trajnostnega razvoja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Vpliv trajnostnega razvoja na trajnostno vodenje .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Prvine trajnostnega razvoja vodenja .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Trajnostno vodenje .....	10
1.3.2 Ravni trajnostnega vodenja .....	13
1.3.3 Stopnje zavezanosti trajnostnim poslovnim praksam .....	14
<b>1.4 Trajnostne vodstvene veščine .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Izzivi in strategije vodenja za trajnost .....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Ločevanje vodenja po načinu metafore »čebel in kobilic« .....</b>	<b>19</b>
1.6.1 Piramida trajnostnega vodenja .....	22
1.6.2 Uporaba in izvedba elementov piramide trajnostnega vodenja .....	26
<b>2 ELEMENTI TRAJNOSTNEGA VODENJA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Dolgoročna in kratkoročna perspektiva .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Razvoj etike pri vodjih .....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Trajnostno vodenje kot etika .....	30
2.2.2 Etično vodenje .....	31
<b>2.3 Empatija in trajnost .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Vrednotenje osebja .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Kultura organizacije .....</b>	<b>35</b>
<b>2.6 Kakovost procesov, izdelkov in storitev .....</b>	<b>36</b>
<b>2.7 Orientacija finančnih trgov .....</b>	<b>38</b>
<b>3 RAZISKAVA VODENJA V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Opredelitev metod dela .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Predstavitev podjetja v živilski panogi .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Organizacijska struktura .....</b>	<b>42</b>
3.3.1 Trajnostne aktivnosti, ki jim sledi podjetje Mlinotest, d. d. ....	43
3.3.2 Zasedovanje trajnosti v prihodnje .....	45
<b>3.4 Analiza podatkov in interpretacija ugotovitev .....</b>	<b>46</b>
3.4.1 Trajnostno vodenje v podjetju Mlinotest, d. d. ....	46
3.4.1.1 Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani vodij oddelkov .....	46
3.4.1.2 Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani strokovnih sodelavcev .....	50

3.4.2	Analiza raziskovalnega okvira triindvajsetih praks trajnostnega vodenja .....	52
<b>3.5</b>	<b>Interpretacija ugotovitev .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6</b>	<b>Priporočila za prakso, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave.....</b>	<b>57</b>
3.6.1	Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k trajnostnemu vodenju s pomočjo bralnega kluba .....	59
3.6.2	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave .....	61
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Prvine trajnostnega vodenja .....	8
Tabela 2:	Načela, ki so potrebna za trajnostno vodenje .....	10
Tabela 3:	Trajnostne prakse vodenja v primerjavi s »čebelami« in »kobilicami« .....	21
Tabela 4:	Raziskovalni okvir triindvajsetih praks trajnostnega vodenja v podjetju .....	53
Tabela 5:	Akcijski načrt za vpeljavo bralnega kluba v podjetje Mlinotest, d. d. ....	60

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Piramida trajnostnega vodenja .....	23
Slika 2:	Organigram Skupine Mlinotest .....	43
Slika 3:	Čas zaposlitve vodij oddelkov v podjetju Mlinotest, d. d. ....	46
Slika 4:	Čas zaposlitve strokovnih sodelavcev v podjetju Mlinotest, d. d. ....	50

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Dopis podjetju Mlinotest, d. d. ....	1
Priloga 2:	Izjava Danila Kobala .....	2
Priloga 3:	Vprašanja za strokovne sodelavce .....	3
Priloga 4:	Vprašanja za vodje oddelkov .....	5
Priloga 5:	Ekspertni intervju .....	8
Priloga 6:	Izpolnjeni vprašalniki .....	10

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**COVID-19** – koronavirusna bolezen

**OKR** – (angl. Objectives and Key Results); cilji in ključni rezultati

**HACCP** – angl. Hazard Analysis Critical Control Points, Analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk

**IFS** – (angl. International Food Standard, Standard za presojanje živilskih proizvodov v prehranski industrij

**SDG** – (angl. The United Nations Sustainable Development Goals); cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov

**WCED** – (angl. World Commission on Environment and Development); Svetovna komisija za okolje in razvoj

**WBCSD** – (angl. World Business Council for Sustainable Development); Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj



## UVOD

Globalizacija svetovnega gospodarstva prinaša vedno nove izzive, in to ne le za poslovne skupnosti ali vlade različnih držav, temveč tudi za celotno človeštvo. Reševanje okoljskih, socialnih in gospodarskih problemov v svetovnem merilu zahteva nove odnose in inovativne metode. Primanjkovanje naravnih virov, onesnaženost okolja in družbena neenakost, ki je še vedno prisotna v večini držav, kažejo, da bi bilo treba dejavnosti usmeriti v učinkovitejše izpolnjevanje družbenih pričakovanj. Trajnostni razvoj pomeni neizogibnost sodobnih organizacij in odgovornost, ki jo s tem prevzamejo. Organizacije bi si morale prizadevati za trajnostno delovanje in nameniti večjo pozornost lastnemu trajnostnemu razvoju, saj na ta način poslovanje prispeva k varovanju okolja ne le znotraj organizacije, temveč tudi zunaj nje (Šimanskienė & Župerkienė, 2014).

Za resnično spremembo v smeri trajnosti je treba odpraviti nenaklonjenost organizacij do hitrih in nenehno spreminjajočih se trendov, saj lahko zavrnitev sprememb bistveno vpliva na njihovo operativno učinkovitost. Pri tem so vodje nujni, saj lahko organizacijam pomagajo pri lažjem soočanju in prilagajanju tem spremembam (tj. potencialnim grožnjam) ter spodbujajo ustvarjanje novih organizacijskih priložnosti. Poleg tega je zelo pomembno, da organizacije prenehajo verjeti, da je vodenje treba izvajati z vidika nadzora in da je treba začeti delati na vrsti vodenja, ki temelji na dialogu med vodji in njihovimi sledilci (Bulmer, Riera & Rodríguez, 2021). Za uspešno vodenje, kar je definirano kot početje pravih stvari, medtem ko pri učinkovitosti stvari počnemo na pravi način, mora vodja znati razumeti pomen trajnosti, ki omogoča sposobnost zaznavanja, analiziranja, razpravljanja in ustvarjanja novih in učinkovitejših rešitev za reševanje raznolikih problemov, s katerimi se spopadajo organizacije v poslovnem okolju (Opoku, Ahmed & Cruickshank, 2015).

V zvezi s trajnostjo je za vodenje organizacije k doseganju ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov (angl. The United Nations Sustainable Development Goals – SDGs) potrebna dolgoročna vizija, pa tudi sposobnost za odpornost in prilagajanje spremembam. Vodenje za učinkovito in kohezivno doseganje dolgoročnih ciljev se ne izvaja na način omejenega upravljanja z enim samim upravljanjem, ampak se mora namesto tega izvajati kolektivno v skupinah, organizacijah, družbah in omrežjih, ki zahtevajo notranje in zunanje vire podjetja. Organizacije velikokrat dajejo prednost in usmerjajo svoja prizadevanja k doseganju kratkoročnih ciljev in dobička, manj poudarka pa dajejo na dolgoročno in trajno vizijo. Spodbujanje raznih vprašanj o trajnostnem razvoju v organizacijah pripomore k večjemu pozivanju k vodenju za trajnost. Na ta način bi se lahko organizacije lažje spopadale s številnimi družbenimi in okoljskimi vprašanji (Bendell, Sutherland & Little, 2017).

Različne zainteresirane strani, kot so vlada, javnost in nevladne organizacije, vedno bolj težijo k trajnostnemu delovanju v zelo zapletenem okolju (Smith & Ramirez, 2012). Trajnost zato zahteva vodje, ki bi znali spodbujati trajnostne prakse v svoji družbi, organizaciji in bi

s tem spodbudili gospodarsko blaginjo (Metcalf & Benn, 2013). V tej perspektivi se trajnostno vodenje kaže kot učinkovito vodenje (Shriberg & MacDonald, 2013).

Cilj trajnostnega vodenja je voditi sodelavce v organizaciji k trajnostnemu razvoju z izvajanjem družbeno odgovornih dejavnosti (Iqbal, Ahmad & Hasliza, 2020; McCann & Holt, 2010). Poleg tega je trajnostno vodenje v skladu s koncepti, kot so reflektivno in participativno vodenje, odgovorno vodenje, etično vodstvo, transformacijsko vodenje in vodenje, ki temelji na vrednotah. Trajnostni vodje navdihujejo in spodbujajo zaposlene, definirajo delovno vzdušje ter usklajujejo potrebe vseh zaposlenih in organizacije, s čimer prispevajo k povečanju trajnostne učinkovitosti zaposlenih in tudi k organizacijski trajnostni uspešnosti. Sledenje takšnemu načinu vodenja na splošno odraža niz merljivih ekonomskih, družbenih in okoljskih rezultatov (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2021). Trajnostno vodenje temelji tudi na pravičnosti in je namenjeno koristim deležnikom v dolgoročni prihodnosti, pa tudi v sedanjosti in bližnji prihodnosti (Kalkavan, 2015).

Avery in Bergsteiner (2011c) sta za namen boljšega razumevanja trajnostnega vodenja v poslovni praksi oblikovala koncept filozofije »čebel«, ki se nanaša na odporen in humanističen pristop k trajnostnim organizacijam in temelji na trajnostnih praksah vodenja. Avtorja prikazujeta na dokazih podprt pogled na to, kako triindvajset vodstvenih praks, ki sodelujejo pri ustvarjanju trajnostnega vodenja »čebel«, olajšajo rezultate, ki presegajo koncept trojnega izida, sestavljenega iz okoljske trajnosti, družbene odgovornosti organizacij in finančnega uspeha. Filozofija in prakse vodenja po filozofiji trajnostnega vodenja »čebel« zagotavljajo raziskovalni okvir tega magistrskega dela pri proučevanju praks vodenja v podjetju Mlinotest, d. d.

**Namen** magistrskega dela je raziskati in ponuditi vpogled v koncept trajnostnega vodenja v izbranem podjetju Mlinotest, d. d.. Kaj torej trajnostno vodenje pomeni in na kakšen način ga v podjetju Mlinotest, d.d., zaznavajo vodje posameznih oddelkov in zaposleni na nižjih ravneh? Pri tem se bom opirala na triindvajset praks trajnostnega vodenja, ki so temelj za nove okvire odločanja in dolgoročno uresničevanje ciljev ter za izboljšanje poslovanja dotične organizacije.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je ugotoviti, kateri elementi trajnostnega vodenja so v izbranem podjetju že prisotni in jih vodilni uporabljajo, uvedba katerih bi bila zanje še smiselna za dolgoročni napredek in na kakšen način bi jih lahko uvedli.

**Pomožni cilji** magistrskega dela so:

1. opredeliti področje trajnostnega vodenja, natančneje elemente trajnostnega vodenja;
2. opredeliti ključne termine znotraj proučevanih konstruktov;
3. proučiti ustrezno domačo in tujo literaturo o trajnostnem vodenju;



4. s polstrukturiranim intervjujem zbrati primarne podatke in ugotoviti prisotnost trajnostnega vodenja v podjetju Mlinotest, d. d.;
5. ugotoviti razlike in podobnosti med analizirano literaturo in dejanskimi izsledki iz raziskave.

**Raziskovalna vprašanja**, na katerih bo temeljil raziskovalni del z multimetodološko raziskavo v izbrani organizaciji:

1. Katere elemente trajnostnega vodenja izvajajo vodje pri svojem delu v podjetju?
2. Kako naj podjetje uresničuje trajnostno vodenje v prihodnosti na podlagi obstoječih dolgoročnih ciljev?
3. Kaj pripomore k ozaveščanju in kakovostni implementaciji trajnostnega vodenja v družbi kot celoti?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo vseboval dve poglavji. V prvem in drugem poglavju bom s pomočjo opisne metode in metode kompilacije združila spoznanja raziskovalcev in strokovnjakov s področja trajnostnega razvoja in trajnostnega vodenja. Uporabila bom že zbrane podatke, ki so dostopni prek javnih baz znanstvene literature. V ospredje bom postavila sodobne in najnovejše raziskave, pri tem pa bom dodatno uporabila tudi nekatere starejše vire, ki zajemajo klasične teorije in pristope.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi, kjer bo uporabljen kvalitativni pristop. V prvi fazi bosta predstavljena izbrano podjetje in prisotnost trajnostnega vodenja na podlagi javno objavljenih informacij. V drugi fazi bo zaradi poglobljenega razumevanja, večje objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti zbranih podatkov oblikovan intervju, namenjen vodjem oddelkov in strokovnim sodelavcem v izbrani organizaciji. Vsem zaposlenim bo posredovan tudi raziskovalni okvir trajnostnega vodenja, ki sta ga oblikovala raziskovalca prof. dr. Avery in prof. dr. Bergsteiner (2011c), za pridobitev njihovih zaznavanj o trajnostnem vodenju v organizaciji.

V nadaljevanju bodo pridobljeni primarni viri analizirani, interpretirani in združeni s proučevanimi konstrukti. Pri tem si bom pomagala z metodo analize in sinteze ter opisno metodo, pri čemer bom teoretična dejstva poskusila čim bolje povezati s praktičnimi dejstvi, pridobljenimi skozi raziskovalno delo. Na podlagi raziskave bom podala skupne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja z namenom izboljšanja poslovanja, s pomočjo ekspertnega intervjuja pa bom podala tudi predlog za spodbudno vpeljavo trajnostnega vodenja. Na koncu magistrskega dela bom opisala omejitve pri izvedbi raziskovalnega dela in priporočila za morebitne nadaljnje raziskave.

# 1 OPREDELITEV TRAJNOSTNEGA VODENJA

## 1.1 Koncept trajnostnega razvoja

Splošni razvoj človeštva v zadnjih desetletjih je privedel do vedno bolj neugodnih podnebnih sprememb in naravnih nesreč, pa tudi do vojn ter politične in socialno-ekonomske nestabilnosti. Ljudje so s svojim delovanjem negativno vplivali na okolje in ogrožali preživetje Zemlje in prihodnjih generacij. Ta ravnanja kažejo na potrebe po spremembi v vedenju, katerih cilj je bolj racionalno in učinkovito vodenje vseh virov, kar bo omogočilo manjše pritiske in vplive na okolje. Tako odgovorno vodenje, ki bo zagotovilo dolgoročno izkoriščanje virov, ne da bi ogrozilo prihodnje generacije, je obravnavano v konceptu trajnostnega razvoja (Basiago, 1998), ki se je razvijal v 70. in zlasti v 80. letih prejšnjega stoletja.

Koncept trajnostnega razvoja izhaja iz koncepta potreb (prerazporeditev virov, da se lahko vsem zagotovi kakovostno življenje), koncepta razvoja (družbenoekonomski razvoj, ki je v skladu z ekološkimi omejitvami) in koncepta prihodnjih generacij (dolgoročna uporaba virov za zagotavljanje potrebne kakovosti življenja prihodnjih generacij). Jedro koncepta trajnostnega razvoja izhaja iz koncepta trojnega izida (angl. triple bottom line approach), ki pomeni ravnovesje med tremi stebri trajnosti, in sicer okoljska trajnost je osredotočena na ohranjanje kakovosti okolja, ki je potrebna za izvajanje gospodarskih dejavnosti in kakovost življenja ljudi. Drugi steber zastopa družbeno trajnost, ki si prizadeva zagotoviti človekove pravice in enakost, spoštovanje kulturne raznolikosti in ohranjanje kulturne identitete. Zadnji steber zastopa ekonomsko trajnost, ki je potrebna za ohranjanje naravnega, socialnega in človeškega kapitala, potrebnega za dohodek in življenjske standarde. Za popoln trajnostni razvoj je treba doseči ravnovesje med vsemi tremi stebri, česar pa ni enostavno doseči, saj mora vsak steber pri doseganju svojih ciljev spoštovati interese drugih stebrov, da ne pride do neravnovesja. Lahko pa se zgodi, da določen steber trajnostnega razvoja postane trajnosten, vendar pri tem ostala dva stebra postaneta nevzdržna, predvsem ko gre za ekološko trajnost, od katere je odvisna celotna razvojna sposobnost (Klarin, 2018).

Pred nastankom koncepta trajnostnega razvoja sta najprej veljala dva ključna elementa, in sicer sta to bila razvoj in trajnost. Sharpley (2000) meni, da je lahko razvoj v določenih primerih v nasprotju s trajnostjo, saj bi lahko pri obeh zaznali nasprotujoče si učinke. Na drugi strani pa neoklasični ekonomisti trdijo, da med trajnostjo in razvojem ne prihaja do nikakršnih nasprotij. Pojem razvoj lahko povežemo z zahodnim konceptom imperializma in kolonializma, ki izvira iz preteklosti. V obdobju, ko je ta pojem zaživel, pa je pomenil razvoj infrastrukture, politično moč in ekonomsko politiko ter služil imperialistom kot odlično orodje za marginalizacijo in zmanjševanje moči nekaterih držav (Barbanti, 2006).

Klasične teorije razvoja obravnavajo razvoj v okviru gospodarske rasti in razvoja. Po teh teorijah je razvoj sinonim za gospodarsko rast, ki jo mora opraviti vsaka država v določeni fazi, ki jo vodi preoblikovanje tradicionalnega kmetijstva v sodobno industrializirano proizvodnjo različnih izdelkov in storitev, to je prehod iz tradicionalne družbe v fazo zrelosti in visoke potrošnje. Prav tako te teorije menijo, da so države v razvoju tiste države, ki jih omejuje slaba razporeditev virov in nastanejo kot posledica trdne vladne roke in korupcije, neučinkovitih in nezadostnih gospodarskih pobud in prav tako zaradi političnega, institucionalnega in gospodarskega varčevanja, kar pa privede do tega, da se ujamejo v odvisnost in nadvlado razvitih bogatih držav. Po številnih neoliberalnih in sodobnih razvojnih teorijah, ki so bile vzpostavljene v zadnjih 60 letih, ter njihovem sodobnem razumevanju pomeni razvoj proces, katerega glavni cilj je izboljšati kakovost življenja in povečati samozadostne zmogljivosti gospodarstev, ki so tehnično bolj zapletene in odvisne od globalne integracije (Klarin, 2018). Temeljni cilj tega procesa je ustvarjanje spodbudnega okolja, v katerem bodo ljudje uživali in imeli dolgo, zdravo in inovativno življenje. Zelo pomembno je vedeti, da razvoj ni enkraten proces sprememb, temveč je večplasten pojav, ki pomeni vseobsegajoče spremembe in ne le izboljšanja v enem vidiku (Chambers, 1997). Tako lahko v literaturi najdemo različne taksonomije pomena izraza razvoj, pri čemer so najpogosteje poudarjeni naslednji pomeni: 1) razvoj kot strukturna preobrazba, 2) razvoj demokracije in upravljanja, 3) človekov razvoj ter 4) razvoj kot okolje in trajnost (Klarin, 2018).

Izraz trajnost pomeni zmožnost ohranjanja entitete, izida ali procesa skozi čas in izvajanje dejavnosti, ki ne izčrpajo virov, od katerih je ta sposobnost odvisna (WCED, 1987). Gre za splošno razumevanje trajnosti, katere pomen lahko umestimo analogno vsem človekovim dejavnostim in poslovnim procesom. Kljub temu Shiva Prasad (2010, str. 240) poudarja, da je lahko splošno razumevanje trajnosti tvegano, ker ne ceni okoljskih omejitev in potreb po prilagajanju človekovih dejavnosti ter trajnosti naravnih sistemov. Naravni sistemi omogočajo ljudem, da lahko živijo in podpirajo rezultate človekovih dejavnosti, zato je trajnost težko obravnavati brez vključitve ekološkega vidika. Na ta način je ekološka trajnost postala temeljni okvir za razmislek o socialno-kulturni in ekonomski vzdržnosti, hkrati pa tudi predmet razpravljanja v konceptu trajnostnega razvoja (Shiva Prasad, 2010, str. 240–241).

Dolgoročno izkoriščanje virov, ne da bi ogrozilo prihodnje generacije, je obravnavano v konceptu trajnostnega razvoja, ki je povezan s poročilom Svetovne komisije za okolje in razvoj (WCED, 1987), tako imenovanim Brundtlandskim poročilom iz leta 1987, ki je nastalo pod pokroviteljstvom Združenih narodov, in je oblikovan kot odgovor na vse bolj raziskane analize povezav med okoljem in razvojem. Svetovna ohranitvena strategija je izpostavila potrebo po vključevanju okoljskih vrednot in njihovo ohranitev za razvojne procese. Poleg tega je poročilo poudarilo socialne in ekonomske razsežnosti trajnosti ter razkrilo povezave med revščino in degradacijo okolja (Bass & Dalal-Clayton, 2002, str. 11–14). Temu dogodku je sledilo tretje, tako imenovano obdobje po Brundtlandovem poročilu

ki je vključevalo več pomembnih dogodkov, in sicer ob dvajseti obletnici konference v Stockholmu je bila leta 1992 v Riu de Janeiru konferenca Združenih narodov o okolju in razvoju, poimenovana kot Vrh Zemlje ali konferenca v Riu. Na konferenci so sodelovale številne vladne in nevladne organizacije iz 178 držav, njihov poudarek pa je bil na opredelitvi globalnega okvira za reševanje vprašanj degradacije okolja s konceptom trajnostnega razvoja, saj sta bila v dvajsetletnem obdobju prezrta povezovanje okoljskih vprašanj in predvsem gospodarsko odločanje, stanje okolja pa je bilo slabše. Na ta način so stopili še korak dlje od Brundtlandskim poročila in postavili model »trajnosti« v središče vseh globalnih razvojnih načrtov (Mebratu, 1998).

Koncept trajnostnega razvoja in aktualne izzive, ki sovpadajo s tem, so leta 2015 obravnavali na konferenci Združenih narodov, poimenovani Spremenimo svet: Agenda 2030 za trajnostni razvoj z novimi sedemnajstimi razvojnimi cilji tega tisočletja. Če med seboj primerjamo poročilo o ciljih iz leta 2000 in novo Agendo 2030, lahko opazimo, da so bili nekateri izmed prejšnjih ciljev nekoliko preoblikovani in ponovno vzpostavljeni v novi Agendi 2030, ker so bili le delno uresničeni in jih je treba še izpeljati do konca. Novi cilji so veliko bolj zahtevni in pomenijo težke izzive za reševanje zapletenih razmer na Zemlji, zato Agenda 2030 odraža bolj celovit in zahteven mednarodni sporazum, ki si prizadeva za doseganje 17 splošnih in 169 konkretnih ciljev ter 230 kazalnikov trajnostnega razvoja, ki pokrivajo različna področja. Poleg tega Agenda 2030 poudarja, da so ti cilji celoviti in nedeljivi ter jih je treba izvajati skupaj, ne vsakega posamezno. Pri tem je treba v celoti upoštevati vse potencialne sinergije in medsebojne povezave, ki lahko vplivajo na doseganje določenih ciljev (Agbedahin, 2019).

## **1.2 Vpliv trajnostnega razvoja na trajnostno vodenje**

Podnebne spremembe zahtevajo, da vodje organizacij skrbno spremljajo lokalno in globalno okolje. Da bi se spoprijeli z izzivi podnebnih sprememb, so Združeni narodi oblikovali cilje trajnostnega razvoja, ki jih lahko uporabijo organizacije ne glede na njihov sektor (Biermann, Kanie & Kim, 2017). Na ta način trajnostni razvoj od organizacij in njihovih vodij zahteva, da v svoje prakse vključijo tri ključne elemente trajnostnega razvoja (ekonomska, družbenokulturna in okoljska trajnost), ki jih je mogoče doseči, ko poslovne organizacije v celoti sprejmejo izzive trajnosti, ki pripomorejo k boljšim razvojnim priložnostim in preoblikovanju poslovnih modelov (Ha, 2014). Vodilne organizacije skupaj z deležniki, ki so del njihovih vrednostnih verig, začnejo preoblikovati transformacijske procese v trajnostne poslovne organizacije, kar podpira tudi naravoslovni trend, ki postavlja človeka v družbeni kontekst, ki pomeni središče ekonomske in poslovne teorije ter prakse. Trajnosten razvoj postaja vedno bolj poslovni megatrend, ki na različne temeljne načine spreminja zahteve, ki se postavljajo pred poslovno vodstvo, in s tem ustvarja potrebo po novi vrsti vodenja, ki ga imenujemo trajnostno vodenje (Tideman, Arts & Zandee, 2013).

Sočasno s prizadevanji za obravnavanje trajnostnega programa, izvajanjem nacionalnih strategij trajnostnega razvoja, dolgoročnimi akcijskimi načrti in oblikovanjem politik je ključna osrednja točka za pospeševanje prednostnih nalog trajnostnega razvoja spodbujanje nacionalne gospodarske blaginje (Metcalf & Benn, 2013). Prejšnja dela in raziskave, povezane z učinki uspešnega vodenja na notranje organizacijske ukrepe, niso več izvedljivi. Takšna preusmeritev je pripeljala do novega načina vodenja, imenovanega »trajnostno vodenje«, kjer je organizacija obravnavana kot del odprtega sistema. Pri tem trajnostno vodenje poudarja izboljšanje življenja vseh deležnikov, hkrati pa ustvarja sedanji in prihodnji dobiček organizacijam (McCann & Sweet, 2014). Prav tako spodbuja vrednote trajnosti na individualni, organizacijski in družbeni ravni (Peterlin, Pearse, & Dimovski, 2015). Velikokrat se trajnostni vodje pri zasledovanju ciljev trajnostnega razvoja osredotočajo na trajnostne spremembe, krepitev zmogljivosti in dolgoročne rezultate, zaradi katerih so lahko videti boljši od takojšnjih kratkoročnih ugodnosti za skrb vzbujajoče situacije. Predvsem pa trajnostni razvoj želi imeti takšne vodje, ki bi znali spodbujati trajnostne prakse v svojih organizacijah in družbi ter spodbujali gospodarsko blaginjo (Metcalf & Benn, 2013). To kaže na dejstvo, da je pomembno, da so vodje v organizacijah vizionarji in imajo širšo perspektivo vprašanj, s katerimi se soočajo zunaj svojega neposrednega okolja (Dartey-Baah, 2014).

V kontekstu trajnostnega razvoja se med današnjimi raziskovalci krepi soglasje o ključni vlogi organizacijskega učenja. Učenje na ravni organizacije omogoča učinkovito razumevanje izzivov dinamičnega trga v obliki socialnih, ekonomskih in okoljskih perspektiv, ki so bistvene za preusmeritev organizacijskih procesov in struktur (Lozano, 2014). V celoti gledano zajema sistematično razmišljanje, obsežno sodelovanje in temeljne predpostavke poslovanja ter doseganje njegovih ciljev. Prek skupne vizije, systemskega razmišljanja in podpore upravljanja trajnostno vodstvo igra ključno vlogo tudi pri razvoju organizacijskega učenja (Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat, 2019). Organizacijam pomeni trajnostni razvoj okolje, ki je sestavni del njihovih korporativnih poslov in ustvari rešitve, ki so pozitivne za planet, družbo in naposled tudi za organizacijo (Chin, Tat & Sulaiman, 2015).

Trajnostni razvoj je tesno povezan s konceptom družbene odgovornosti organizacij. Z učinkovito integracijo ekološke, okoljske in družbene uspešnosti lahko organizacije dosegajo močno konkurenčno prednost in na ta način izstopajo v množici poslovnih konkurentov (Chin, Tat & Sulaiman, 2015). Pri tem pa organizacijam pomaga edinstveni sistem managementa virov, saj omogoča obravnavanje okoljskih vprašanj številnih različnih skupin deležnikov. Služi tudi kot trdno orodje za odločanje pri obvladovanju morebitnih okoljskih izzivov v prihodnosti. Organizacijsko učenje pomeni dinamično sposobnost, ki omogoča neprestano izboljševanje in prilagajanje dinamičnim tržnim premikom. Prav tako bi lahko dolgoročno spodbudilo tudi končno vrednost strank. Seveda pa je treba raziskati tudi vmesno spremenljivko med trajnostnim vodenjem in trajnostnim delovanjem (Burawat, 2019).

### 1.3 Prvine trajnostnega razvoja vodenja

Vodenje zapletenih izzivov zahteva povsem drugačno opredelitev vodenja in pristopov k vodenju, prilagojenih hitro spreminjajočemu se poslovnemu svetu in kriznim situacijam (Rainey, 2013, str. xvii–xviii). Rainey (2013, str. 1–20) je v ta namen dopolnil izraz vodenje s prvinama trajnosti in vizionarstva. S prizadevanjem za trajnostno vodenje (angl. pursuit of sustainable leadership) govorimo o stalnem učenju in razvoju vodij, da lahko postanejo resnični strateški vodje z ustreznimi načeli, filozofijami, vrednotami, zmožnostmi in perspektivami za doseganje trajnostnih uspehov. Govorimo tudi o vizionarskem strateškem vodenju (angl. visionary strategic leadership), ki od vodje zahteva, da pravočasno in pravilno ukrepa v primeru sprememb v poslovnem okolju, razume njihov povod in posledice ter ima spretnosti, ki pripomorejo k večji inovativnosti in vodenju sprememb za doseganje zelenih rezultatov.

Z novim zavedanjem in spoznanjem glede teorij vodenja ter z megatrendi v makroekonomskem in poslovnem kontekstu je potreba po novi paradigmi vodenja po trajnostnih načelih nujna. Pri tem trajnostno vodenje uporablja dolgoročni pogled, občutek kontinuitete in hkrati kaže na odprtost, moralni pogum in visoko stopnjo samospoznavanja. Z drugimi besedami, trajnostno vodenje pomeni razvoj treh novih miselnih prvin ter treh novih prvin znanja in kompetenc, ki se v angleškem jeziku vsa začnejo s črko C, zato govorimo o modelu 6C (Tideman, Arts & Zandee, 2013), ki vključuje naslednjih šest kategorij: kontekst (angl. context), zavest (angl. consciousness), kontinuiteto (angl. continuity), povezanost (angl. connection), ustvarjalnost (angl. creativity) in kolektivnost (angl. collectivity). V tabeli 1 povzemam ključne prvine trajnostnega vodenja.

*Tabela 1: Prvine trajnostnega vodenja*

<b>Prvine trajnostnega vodenja</b>	<b>Pojmi, ki se uporabljajo v ekonomiji in poslovnih vedah</b>
Kontekst	Prepoznavanje soodvisnosti; zapletenost; dvoumnost; medsebojna povezanost; omejitev virov; regulatorji; megatrendi
Zavest	Miselnost; svetovni pogledi; verovanja; mentalni modeli; odnosi
Kontinuiteta	Dolgoročni horizont; pogum; moč; skupni namen; osredotočenost; spreminjajo procese
Povezanost	Potrebe vseh zainteresiranih strani; tako dolgoročno kot kratkoročno vplivanje; sodelovanje; zaupanje; pravičnost; altruizem; sorodnost; potrebe namesto želje
Ustvarjalnost	Inovacije za trajnostno ustvarjanje skupne vrednosti; trajnostni poslovni modeli; novi modeli merjenja vrednosti; pretok
Kolektivnost	Povečevanje kolektivnega učinka; vključevanje trajnosti v poslovne strukture; trajnostna potrošnja

*Prirjeno po Tideman, Art & Zandee (2013).*

Kontekst organizacije opredeljuje potrebo vodje po razumevanju zapletene soodvisnosti organizacije z več deležniki. Zavest vodje se osredotoča na miselnost in odnos do organizacije in zunanjih deležnikov. Kontinuiteta organizacije izraža moč in dolgoročno usmerjenost organizacije, medtem ko je povezanost osredotočena na sposobnost vodje, da razume sodelovanje, zaupanje in potrebe vseh deležnikov. Ustvarjalnost je pomembna za zagotavljanje, da se skupna vrednost ohranja tudi v prihodnje. Kolektivnost organizacije je osredotočena na potrebe po prepoznavanju trajnostne potrošnje (Tideman, Arts & Zandee, 2013). Tideman, Arts in Zandee (2013) menijo, da pomen modela 6C vodi v potrebo po prehodu osredotočenosti na vodenje, da bo v prihodnosti vključeval novo miselnost in kompetence za vodje. Teh šest prvin skupaj ustvari vodjo, ki se je sposoben odzvati na nenehno spreminjajoče se in zapleteno okolje, s katerim se srečujejo vodje organizacij.

Trajnostni razvoj vodenja je treba vključiti tudi v novo akademsko in poklicno kulturo. Zato je za razvoj identitet kolektivnega vodenja razvojne dejavnosti treba vključiti ambiciozne vodje, ki presegajo funkcionalne, hierarhične in geografske meje. Vključevati morejo celovit poudarek na razvoju inteligentnosti, kompetenc, sposobnosti, znanja, veščin, perspektiv in vrednot, povezanih s trajnostjo. Lahko ločimo dva načina za doseganje integralnih kompetenc trajnostnega vodenja, in sicer najprej medosebne sposobnosti: prilagodljivost, čustvena samokontrola, čustveno samozavedanje, pozitiven pogled in usmerjenost k dosežkom, temu pa sledijo še druge medosebne sposobnosti, kot so obvladovanje konfliktov, empatija, organizacijska zavest, navdihujoče vodstvo, vpliv, treniranje in timsko delo, saj trajnostno vodstvo deluje v sistemu različnih deležnikov (Peterlin, Dimovski & Penger, 2013).

Peterlin, Dimovski in Penger (2013) navajajo, da je treba konvencionalno vodenje razviti in napredovati v smeri trajnostnega vodenja, vključno s krepitvijo mnogoterih inteligentnosti v napredni, učeči se organizaciji, da bi dosegli dolgoročno blaginjo in se izognili nevarnim dejavnikom v razvoju vodenja, ki ovirajo trajnostni razvoj. Pri tem lahko uporabimo dva načina pristopa, in sicer pristop prepoznavanja negativnih dejavnikov oziroma tako imenovanih problemov, pri čemer se je treba nanje osredotočiti, da jih ne ponavljamo in omogočimo razvoj, ali pa uporabimo drugi razvojni pristop k trajnostnemu vodenju s pomočjo postopka priznavanja in poudarjanja pozitivnih preteklih uspehov in gradnje na njih, saj se problemi preoblikujejo v razvojne priložnosti in priložnosti za izboljšanje stanja (Peterlin, Dimovski & Penger, 2013). Po mnenju Rogersa (2011, str. 150–151) je bistvenega pomena tudi sam okvir za razvoj trajnostnih vodij, ki opisuje načela, potrebna za razvoj trajnostnega vodenja. Trajnostna načela temeljijo na spremembah mišljenja, vedenja in dela. Te osnove lahko povzamemo kot razvoj trajnostnega mišljenja, izgradnjo trajnostne baze znanja in učenje najnovejših ekološko zasnovanih okvirov za uporabo v organizacijah. Vodje se trudijo, da bi v svojih organizacijah čim boljše dosegali trajnost, zato so tudi trajnostna načela osnovana na spremembah v razmišljanju, vedenju in početju (Rogers, 2011, str. 150).

V tabeli 2 so navedene posebnosti treh načel trajnosti, ki so potrebne za razvoj vodij trajnosti.

*Tabela 2: Načela, ki so potrebna za trajnostno vodenje*

<b>Prvo načelo</b>	<b>Drugo načelo</b>	<b>Tretje načelo</b>
Kognitivni razvoj	Razvoj na znanju	Akcijski razvoj
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijanje dolgoročnega pogleda za odločanje</li> <li>• Razumevanje okoljskih omejitev za organizacijo operacij</li> <li>• Ogled tokov virov skozi sisteme in posledice za organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumevanje znanosti o okolju</li> <li>• Ustvarjanje etičnih smernic</li> <li>• Namerno prizadevanje za trajnost</li> <li>• Razviti kompetenco systemskega razmišljanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekološki odtis</li> <li>• Naravni korak</li> <li>• Naravni kapitalizem</li> <li>• Industrijska ekologija</li> <li>• Pristop na podlagi načela od zibelke do zibelke</li> <li>• Biomimikrija</li> </ul>

*Vir: Rogers (2011, str. 151).*

Prvo načelo vključuje razvoj dolgoročnega pogleda na odločanje, ki vključuje posledice in priložnosti, ustvarjanje globlje zavesti o okoljskih mejah, ki se nanašajo na organizacije, in učenje o tem, kako se viri pretakajo skozi sisteme in učinkih teh sistemskih tokov v večjem organizacijskem kontekstu. Drugo načelo, ki temelji na znanju, temelječem na trajnostnem pristopu, vključuje zavzetost za razumevanje znanosti o okolju, ustvarjanje etično trajnostnih smernic, premišljeno prizadevanje za trajnost in razvoj kompetenc systemskega razmišljanja. Tretje temeljno načelo trajnosti je spoznavanje ekološko zasnovanih okvirov in njihova uporaba za delovanje v organizaciji. Trajnost pomeni sposobnost organizacije, da pokaže vključenost družbenih in okoljskih vprašanj v operacijah in interakcijah z deležniki ter je stalni del nabora spretnosti učinkovitega vodje. Na področju organizacijskega razvoja imajo vodje pomembno vlogo kot dobavitelji trajnostnega znanja (Rogers, 2011, str. 145–151).

### 1.3.1 Trajnostno vodenje

Trajnostno vodenje in spremembe ne pomenijo le prihodnosti, ampak tudi preteklost. Treba je spoštovati tako prihodnost, sedanost kot preteklost, saj se boljša prihodnost gradi na temeljih preteklosti (Hargreaves & Fink, 2006 str. 481–482). Pri tem trajnostno vodenje predvsem spodbuja, da vidimo, kaj se v organizaciji dogaja, in da lahko predvidimo posledice, ki izhajajo iz organizacijskih sprememb (Šimanskiene, Župerkiene & Paužuolienė, 2016). Prav tako lahko trajnostno vodenje pomaga organizacijam, da sčasoma



prenehajo in prebrodijo neizogibne težave, ki so prizadele njihove organizacije. Zato lahko trajnostno vodstvo opredeljujemo kot nov način vodenja in preseganje priljubljene ideje vodenja, ki prebiva v močnem posamezniku ali elitni skupini.

Samo vodstvo se odraža v sistemu načel, procesov, praks in vrednot, ki jih organizacija sprejme pri iskanju svoje prihodnosti. Vodstvo zajema posameznike, tako vodje kot zaposlene, saj gre pri učinkovitem vodenju za medsebojno komuniciranje, skrb za deležnike, sisteme, procese, kulturo organizacije in zunanje okolje. Seveda pa ima to vpliv na to, kako organizacije razporejajo svoje finančne, človeške in druge vire (Avery & Bergsteiner, 2011c). Namen trajnostnega vodenja je voditi organizacijo in njene člane k trajnostnemu razvoju, vendar tega velikokrat ni enostavno izvesti. To ni odvisno le od sposobnosti in rešitve vodje, temveč je pomembno tudi ohranjati nenehno pozornost in prizadevanja pri iskanju napredka (Šimanskienė & Župerkienė, 2014).

Pri trajnostnem vodenju ne gre samo za nesebične ali dobrodne dejavnosti ali pa samo za to, da smo tako imenovano »zeleni«. Organizacije, ki sledijo in delujejo v skladu s trajnostnimi načeli, lahko oblikujejo močan poslovni primer. Vodje, ki so člani Svetovnega poslovnega sveta za trajnostni razvoj (angl. World Business Council for Sustainable Development, v nadaljevanju WBCSD), si iz poslovnih razlogov prizadevajo za trajnostni razvoj. Prav tako po mnenju WBCSD trajnostno vodstvo lahko naredi organizacije bolj konkurenčne, odporne, da se hitreje odzivajo in so naposled tudi bolj privlačna za stranke. Trajnostno vodenje lahko tudi prispeva k privabljanju zaposlenih in pomaga narediti organizacijo bolj privlačno za vlagatelje in zavarovalnice. Prav tako trajnostno vodenje vodjem omogoča opravljanje dela veliko učinkoviteje, zaposleni se lažje vključujejo v dejavnosti, pri tem pa zavestno komunicirajo in sodelujejo ter s popolnim izkoriščanjem svojih veščin in skupnim odločanjem opravljajo delo kakovostneje in na ta način dosegajo boljše rezultate, ki zagotovijo zadovoljstvo tako vodjem kot zaposlenim (Šimanskienė & Župerkienė, 2014). Vodje trajnosti se zavedajo, da izkušnje, spremembe in disonanca, ki jo ustvarjajo, spodbujajo nove premisleke, odkritja in inovacije, ki lahko oživijo organizacije, skupnosti in na koncu tudi Zemljo (Ferdig, 2007). Cilj trajnostnega vodenja je navsezadnje zagotoviti, da organizacije gradijo na svojem sedanjem položaju za uspešno prihodnost, ki vključuje osredotočanje na dolgoročni in več kot le trenutni finančni uspeh (Šimanskienė & Župerkienė, 2014).

Avolio, Walumbwa in Weber (2009) navajajo, da so samo zavestni vodje pošteni managerji, ki upoštevajo in spoštujejo etične vrednote, gradijo dolgoročne organizacije in motivirajo zaposlene za zagotavljanje vse bolj kakovostnih storitev za razvoj trajnostnih vrednot organizacije. Vodje, ki so usmerjeni v trajnostno delovanje, so lahko podobni drugim učinkovitim vodjem, imajo le dodatne lastnosti, in sicer razmišljajo širše in upoštevajo interese svojih deležnikov. Seveda pa morejo vodje, ki jih zanima trajnost, biti pozorni na to, kako so ideje predstavljene v organizaciji in kako jih uvesti ter kako oblikovati različne sisteme (npr. usposabljanje, nagrajevanje, komuniciranje itd.). Ideje o trajnosti je pomembno

podpreti z organizacijsko kulturo in vključevanjem deležnikov v procese (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Trajnostno usmerjeni vodje lahko združujejo svoje pristope in so pri tem empatični, skrbijo za zaposlene in z njimi ohranjajo odlične čustvene odnose. Na ta način trajnostno vodstvo kaže pomen odgovornosti do posameznikov, skupin, organizacij in skupnosti glede na načela ekološke, socialne in ekonomske trajnosti ter spodbujanje vpeljevanja idej o trajnosti, razširjanje poučevanja in učenja človekovega izražanja. Rezultati trajnostnega vodenja so povezani s celovitimi koristmi – niso samo za določene člane organizacije in organizacijo na splošno, temveč tudi za družbo glede na njene dolgoročne potrebe (Šimanskienė, Župerkienė & Paužuolienė, 2016).

Martin in Osberg (2007) opisujeta naraščanje rabe termina »trajnostno vodenje«, ki je pritegnil precej pozornosti iz številnih gospodarskih sektorjev. Prav tako vodje trajnostnih organizacij signalizirajo nujnost za spodbujanje družbenih sprememb in premikanje trenutnega stanja vodenja v nekaj, kar bo dolgoročno vzdržno in trajnostno. Trajnostno vodenje vključuje vrednote in cilje, ki simbolizirajo pozitivni premik na družbeni in gospodarski ravni, ki bo v prihodnosti vplival na boljše okolje in družbo kot celoto. Zato je trajnostno vodenje pomembno, saj lahko močno izboljša standard družbe kot celote in da možnost ljudem, ki imajo ideje in željo do dela, vendar zaradi svoje finančne situacije lastnih ciljev sicer niso sposobni uresničiti (Martin & Osberg, 2007).

Pri uvajanju trajnostnega vodenja je zelo pomembno, da se pravilno oceni osebnost in ustvarjalnost vodje ter zgradi skladen tim z vrednotenjem usklajenih odnosov in kompetenc zaposlenih, s spodbujanjem zvestobe in organizacijske kulture zaposlenih ter z vrednotenjem in razvojem podobe ter družbene odgovornosti organizacije (Šimanskienė, Župerkienė & Paužuolienė, 2016). Wei-Skillern, Ehrlichman in Sawyer (2015) menijo, da so za to, da skupna prizadevanja organizacij na sistemski ravni dolgoročno uspevajo, odgovorni tudi mrežni vodje, ki so vsekakor vredni omembe v povezavi s trajnostnim vodenjem. Obravnavamo jih lahko tudi kot evolucijo socialnih podjetnikov. Njihov način vodenja poudarja vrednote medsebojnega sodelovanja in kakovostnih odnosov na delovnem mestu. Zato lahko mrežne vodje povežemo s trajnostnim vodenjem, saj prav tako ne vodijo s pristopom po hierarhiji od zgoraj navzdol in se v omrežju raje osredotočajo na ustvarjanje pristnih odnosov in krepitev zaupanja pri vseh zaposlenih. Ta osredotočenost na vzpostavljanje odnosov močno vpliva na končni učinek organizacije in zadovoljstvo posameznikov, ki so v organizaciji udeleženi. To organizacijam omogoča, da vzdržujejo in povečujejo svoj vpliv na trgu. Zato je trajnostno vodenje precej inovativno in perspektivno ter prinaša številne prednosti za organizacije in njihove vodje, ki se odločajo za to vrsto vodenja in tudi za ekonomijo kot celoto (Wei-Skillern, Ehrlichman & Sawyer, 2015)

Čeprav je mogoče opaziti, da vsako področje vpliva na drugo področje in da so vsa med seboj povezana, lahko trajnostno vodenje relativno pripišemo ravnem posameznika, skupine (ekipe) ali organizacije (Šimanskienė, Župerkienė & Paužuolienė, 2016).

### 1.3.2 Ravni trajnostnega vodenja

Novе interpretacije vodenja zajemajo trajnost in zagotavljajo model za razvoj, ki ljudi postavlja pred dobičkonosnost. Socialno varstvo, ekološki vpliv, pogajanja in vključenost so besede novega vodenja. Kljub temu pa sprememba jezika vodenja ne zadostuje, uporabljene besede morejo odražati spremembo miselnosti in se odražati z dejanji (Direction, 2011).

Casserly in Critchley (2010) navajata, da mora trajnostno vodstvo delovati na štirih različnih ravneh. Prva od njih je osebna raven. Trajnostni vodja mora vzdrževati osebno fizično in psihološko zdravje, da bo lahko učinkovito vodil. Dnevi vodij, ki tekmujejo z visoko adrenalinskim življenjskim slogom, kjer so bile potrebe na delovnem mestu vedno na koncu, so mimo. Vodje morejo ustvarjati in vzdrževati zdravo ravnovesje v svojem osebnem in poklicnem življenju, saj jim prinaša večjo sposobnost jasne ocene problemov in vrednotenja prispevka zaposlenih pri njihovem reševanju. Ta proces omogoča reflektivnost ali samozavedanje, ki je nujno za spreminjanje smeri, ki izhaja iz refleksije dejanj. Razumevanje in uporaba refleksije podpirata inteligentno odločanje, ki je postalo ključna zahteva za uspešno vodenje.

Druga raven trajnostnega vodenja je organizacijska raven. Organizacija mora podpirati in negovati trajnost. To pomeni prepoznati višji namen organizacije ter oblikovati vrednote in ukrepe za uresničitev tega namena. Pogosto zajema vrednotenje zaposlenih, prepoznavanje njihovega edinstvenega prispevka in omogočanje, da imajo vlogo pri prepoznavanju in oblikovanju ciljev organizacije, ter jih spodbuja k uresničevanju lastnega potenciala (Direction, 2011).

Tretja raven trajnostnega vodenja, ki sta jo opisala Casserly in Critchley (2010), je družbena raven. Na tej ravni organizacije prepoznajo svoj vpliv na širšo skupnost in sprejmejo ukrepe, da ta vpliv postane pozitiven. Ključno za družbeno trajnost je, da organizacija deluje tako, da postane del skupnosti in deli vrednote, ki so v središču skupnosti.

Zadnja raven pa temelji na ekološkem pogledu na trajnost. Ekološko vodstvo vključuje razvijanje zavedanja o tem, kako industrija ali organizacija sodelujeta, in to ne samo s skupnostjo, temveč s celim svetom. Zmanjšanje ogljičnega odtisa organizacije z zagotavljanjem proučevanja načina dobave zalog in odpreme naročil za zmanjšanje emisij ogljika ter zmanjšanje ali odpravljanje industrijskega onesnaževanja do ravni, ki so precej pod zakonsko zahtevanimi standardi itd., simbolizirajo vse metode, s katerimi lahko organizacije dokažejo ekološko trajnostno vodstvo (Direction, 2011).

Celovit pristop trajnostnega vodenja omogoča takšen vpogled, ker združuje in usklajuje različne dele bivanja, prepoznava širši sistem, katerega del smo, in krepi ustvarjanje resnice, dobrote, lepote, harmonije in popolnosti. Celovit pristop je pridobljen pod štirimi ravnmi trajnosti in se začne z individualno preobrazbo fizičnega, vitalnega in duševnega značaja. Še pomembneje je, da je uskladitev teh praks z globljim namenom posameznika in kolektiva trajnostna sama po sebi (Direction, 2011).

### 1.3.3 Stopnje zavezanosti trajnostnim poslovnim praksam

Organizacije zavračajo, prevzemajo ali spodbujajo prakse, ki prispevajo k trajnosti, iz različnih razlogov in z različnimi stopnjami zavezanosti (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 9-11). Dunphy (2011) je skupaj s sodelavci identificiral lestvico s šestimi stopnjami zavezanosti k trajnostnim poslovnim praksam. Lestvica sega od faze 1 ali protitrajnost, prek stopnje sprejemljivosti do faze 6, ki pomeni popolno ponotranjenje. Faze so bile prvotno predlagane, da bi organizacijam ali posamezniku pokazale njihova stališča in vedenja do okolja in družbene odgovornosti organizacij. Vendar pa se lahko razširijo tudi na druge vidike trajnostnega vodstva, kot so na primer prakse ljudi.

Faze zavezanosti k trajnosti so naslednje (Dunphy, 2011):

- **faza 1 – zavrnitev:** organizacije v fazi zavrnitve nočejo upoštevati predpisov. Vodstveni delavci so pogosto trdno odločeni, da lahko prihaja do raznih izjem oziroma da lahko zaobidejo zakone in druge pobude. Korporacije v tej kategoriji bi lahko zaposlile politične lobiste, da bi zanje iskali izjeme, ki dovoljujejo odstopanje od trajnostnih meril. Zahtevajo lahko na primer izključitev iz minimalnih plač, etičnih standardov ali predpisov o onesnaževanju;
- **faza 2 – neodgovornost:** vodilni ne kažejo na pobude za vzdržnost, kot so v fazi 1. Za njihovo poslovanje so ideje o trajnosti nepomembne. V to kategorijo spadajo predvsem organizacije, ki jih poganjata kratkoročno razmišljanje in želja po trenutnem dobičku. Vodje se v tej fazi trudijo prezreti različne standarde in predpise ali pa se jih preprosto ne zavedajo;
- **faza 3 – skladnost:** organizacije delujejo v skladu s predpisi, ki vplivajo na zaposlene, okolje in družbeno odgovornost organizacije. Te organizacije se pogosto ne zanimajo za trajnost, ker menijo, da stane organizacijo preveč denarja, vendar pa želijo hkrati spoštovati zakone;
- **faza 4 – učinkovitost:** vodje se v tej fazi zavedajo in prepoznavajo prednosti, ki jih prinašajo trajnostne prakse. Prizadevajo si za prihranke stroškov, ki jih je mogoče doseči z učinkovitejšo uporabo vode in energije, obdržati osebje in druge trajnostne priložnosti. Na ta način lahko racionalno upravljanje podpira trajnostne pobude, ki prinašajo takojšnje in zlahka prepoznavne prihranke. Da bi organizacije lahko prišle do te faze, je

treba vložiti veliko časa, denarja in zavzetosti, ki jih nekatere organizacije morda niso pripravljene investirati;

- **faza 5 – strateški okvir:** za organizacije je v tej fazi trajnost del njihove poslovne strategije in jim prinaša konkurenčno prednost. S spodbujanjem odličnih odnosov med zaposlenimi lahko privabijo nadarjene ljudi, ki so zlasti pomembni, ko na globalni ravni primanjkuje nadarjenih delavcev. Prav tako lahko dobri zaposleni postanejo znani po ustvarjanju konkurenčne prednosti. Prednost odgovornih organizacij se kaže tudi pri kupcih, saj so bolj pripravljeni kupovati pri organizacijah, ki zasledujejo trajnostna načela;
- **faza 6 – vzdržna/trajnostna organizacija:** ta faza odraža ideal trajnostnega vodenja. Organizacije v tej fazi sledijo trajnostnim pobudam, saj je ustvarjanje trajnostnega okolja odgovorna stvar. Organizacije na tej stopnji trajnosti izvajajo svoja načela trajnostnega vodenja, kjer ta delujejo, tudi kadar lokalni predpisi dopuščajo nižje standarde. Organizacije se običajno ne oglašujejo s svojimi dejavnostmi, da bi pridobile prednost, saj zasledujejo trajnostni razvoj in delujejo po svojih vzornih načelih. Seveda pa organizacije uživajo tudi gospodarske in konkurenčne prednosti, ki so pridobljene v prejšnjih fazah trajnosti.

#### 1.4 Trajnostne vodstvene veščine

Vodenje je večplastno in v večini primerov imajo nekateri vodje že prirojene lastnosti, kot sta karizma in osebna privlačnost, zaradi česar postanejo učinkoviti in uspešni vodje, zlasti v odnosih z ljudmi, drugi pa morejo pridobiti lastnosti, kot so modrost in empatija, ki jih povezuje z ljudmi. Pri vodenju je treba izkoristiti naravni talent in sočasno razvijati nove veščine, izkušnje in druge naučene lastnosti. Teorije lastnosti in veščin zagotavljajo, kako se lahko trajnostni vodja uči ali rodi s spretnostmi, ki koristijo trajnostnemu vodji (Visser & Courtice, 2011). Trajnostno vodenje ne bi imelo smisla, če bi bilo vodenje povsem prepuščeno posamezniku in ga ne bi bilo mogoče razviti z učenjem in izkušnjami. Prav tako lahko posamezniki, ki niso dobro obdarjeni z naravnimi lastnostmi, postanejo izjemni vodje in dosežejo odlične rezultate, če se vključijo v trajnostno vodenje in si ustvarijo široko paleto vodstvenih veščin (Rainey & Araujo, 2015, str. 165). Visser in Courtice (2011) navajata, da vodje potrebujejo različne specializirane veščine, da lahko učinkovito usmerjajo svoje organizacije in zaposlene v trajnostnem gospodarstvu:

- *obvladovanje kompleksnosti:* Visser in Courtice (2011) sta svetovala, naj bodo trajnostni vodje spretni pri analiziranju, sintetiziranju in prevajanju zapletenih vprašanj, odzivanju na tveganja, negotovosti in dileme, prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti ter reševanju težav in konfliktov. Ključ za vodje trajnosti je, da lahko pravilno sprejemajo odločitve ob naravni zapletenosti in negotovosti;
- *komuniciranje vizije:* učinkoviti trajnostni vodje imajo dobre komunikacijske spretnosti ter so sposobni deliti dolgoročno vizijo in olajšati dialog, ki spodbuja k

dejanjem in spremembam ter ustvarja skupni pomen. Ustrezne tehnike vključujejo aktivno poslušanje, čustveno inteligentnost in refleksijo. Poleg tega mora biti vizija navdihnjena s strastjo vodje in primerna za poganjanje gospodarskega motorja organizacije;

- *presoja pri izvajanju*: trajnostni vodje morejo biti spretni, da pravočasno sprejmejo dobre in odločne odločitve, vključno s prednostnimi nalogami, težkimi odločitvami in reševanjem dilem. Dobra presoja je še posebno pomembna v kriznih časih, ko morejo vodje spodbujati svoje zaposlene, postavljati pričakovanja ter učinkovito in pravočasno komunicirati z deležniki;
- *izziv in inovacije*: trajnostni vodje si morejo biti zmožni zamisliti možne rešitve prihodnosti ali alternative, v svoje razmišljanje in prakso vnesti inovativnost ter razmišljati zunaj okvirov. Med drugim morejo trajnostni vodje posedovati inovativnost in imeti vpogled v razvoj poslovnih modelov za svoje organizacije, ki jim omogočajo rast in vključujejo njihovo celotno vrednostno verigo;
- *razmišljati dolgoročno*: trajnost vključuje uravnoteženje sedanosti in prihodnosti, zato ni presenetljivo, da se od trajnostnih vodij pričakuje, da bodo lahko uporabili dolgoročno strateško razmišljanje in načrtovanje ter da bodo upoštevali potrebe prihodnjih generacij. Dolgoročno razmišljanje vodij na področju trajnosti olajša vključitev dolgoročnih vprašanj v poslovne strategije in opredeli načine za preoblikovanje organizacij, da bodo lahko preživele v spreminjajočem se svetu. Kljub temu pa dolgoročno razmišljanje pomeni izziv v svetu, saj trgi praviloma iščejo kratkoročne koristi. Trajnostni vodja mora biti sposoben sporočiti pričakovane koristi predlaganih dolgoročnih naložb.

Visser in Courtice (2011) opredelujeta, da trajnostno vodenje vključuje idejo, da imajo trajnostni vodje že določene veščine, kot so sodelovanje, odgovornost, vpogled in inteligentnost. Sodelovanje pomeni pomemben vidik, saj mora vodja sodelovati med notranjimi in zunanjimi deležniki. Odgovornost in razumevanje lahko od vodje zahtevata, da izrazi pomisleke glede delovanja organizacije in se aktivno odziva na vplive, ki izhajajo iz okolja. Inteligentnost pa kaže pomemben dejavnik za vodje in je prepoznana v več oblikah, ki vključujejo kognitivno, čustveno in kulturno inteligentnost (Visser & Courtice, 2011).

Ključne trajnostne veščine pa pomenijo predvsem učenje osnov okoljske znanosti, ustvarjanje etično trajnostnih smernic, uporabo namena za trajnostne vodstvene dejavnosti in oblikovanje systemskega odziva na organizacijska vprašanja. Ustvarjanje nabora znanj, ki temeljijo na znanosti, etiki, namernosti in systemskem pogledu, omogoča vodjem, da začnejo natančno izvajati načela trajnosti. Te veščine lahko vodja uporabi za različne situacije v svojem delovanju in mu omogočajo prepoznavanje hitro nastajajočih priložnosti, v katerih lahko koristi trajnostno razmišljanje in znanje (Rogers, 2011, str. 151). Vse pogosteje pa je tudi zaželeno, da vodje razvijajo veščine in strokovno znanje o temah, kot so raznolikost, finance, študije spolov in družbena odgovornost organizacij. Trajnost je še eno področje

znanja, ki je za vodje organizacij vse pomembnejše. Tako kot okolje, ki podpira vse življenje, je tudi trajnost temelj, na katerem lahko organizacije podpirajo novo svetovno gospodarstvo in družbo ter uspevajo v novem razumevanju naravnih omejitev človeštva (Li, Wang & Mobley, 2011).

## **1.5 Izzivi in strategije vodenja za trajnost**

Trajnost lahko opredelimo tudi kot normativno etično načelo za nadaljnji razvoj družbe, ki ne kaže stanja, kakršno je, temveč takšno, kot bi moralo biti, in zagotavlja potrebo po kritiki algoritmov rednih človeških odnosov in dejavnosti. Čeprav je bilo poslovanje v preteklosti v glavnem osredotočeno na kopičenje dobička, morejo vodje danes upoštevati okoljsko trajnost in širše družbene interese, saj je to temelj uspešnega poslovanja in nepogrešljiv predpogoj za njegov nadaljnji razvoj (Šimanskienė & Župerkienė, 2014). Vse bolj so v okviru konstrukcije teorije trajnostnega vodenja pomembni poznavanje globalnih izzivov, povezanost s planetom in družbo, razumevanje zapletenega okolja in njegovih sprememb, razumevanje vpliva organizacije na širše okolje in družbo ter razumevanje različnih deležnikov (Shaw, 2018).

Biti vodja v današnjem času pomeni veliko izzivov, ki si jih pred desetletjem nismo mogli predstavljati. Danes se morejo politični, korporativni in vladni vodje seznaniti z novimi vprašanji, kot so podnebne spremembe, družbena odgovornost organizacij, pomanjkanje talentov, negotovi finančni trgi, stroški goriva in krize zaradi pomanjkanja hrane in vode v mnogih delih sveta (Avery & Bergsteiner, 2011c). Vodenje trajnostne organizacije ali vodenje sprejemanja trajnostnih strategij je izziv za vodje. Metcalf in Benn (2013) sta ugotovila, da morajo biti vodje sposobni prebroditi zapletena vprašanja, s katerimi se soočajo organizacije, in uporabiti svojo čustveno inteligentnost za reševanje zapletenih izzivov.

Waite (2014) navaja, da čeprav vodje razumejo pomen vključevanja takšnih politik v organizacije, mnogi še vedno oklevajo, da bi v ospredje postavili trajnostna prizadevanja, saj se osredotočajo na kratkoročne vidike, ki jih vodijo delničarji. Tako visok namen ne vodi vedno do uspešne izvedbe. Spremembe so za organizacije moteče in ustvarjajo tako finančne kot nematerialne stroške, ni pa nujno da bo to upočasnilo rast in dobiček organizacije. Prav tako večina ljudi ne upošteva trdnih dokazov in se odloča na podlagi ideoloških prepričanj, pri čemer vodje niso izjema, in to kljub usposobljenosti in izkušnjam pri odločanju. Večje kot so spremembe, večje bo tudi tveganje in s tem bo večja tudi možnost padca kratkoročne uspešnosti, zato morejo biti vodje pripravljeni na dolgoročno osredotočenost. Vsi ti izzivi pa zahtevajo veliko časa, da se strukturne spremembe utrdijo in nato ohranijo v organizaciji (Waite, 2014).

Avery in Bergsteiner (2011c) sta tudi poudarila, da so sistemi trajnostnega vodenja občutljivi na različne zunanje dogodke, kot so združitve in prevzemi, ki prinašajo nove zaposlene,

kupce, dobavitelje in druge deležnike, ki morda ne delijo temeljnih vrednot trajnosti, ki so bile razvite pred transakcijo in so prevzele dodatne večje delničarje, ki imajo lahko različne ideje o tem, kaj pomeni sprejemljiva uspešnost poslovanja ali zaposlitev novih vodstvenih delavcev, ki niso seznanjeni z organizacijsko kulturo in lahko prinesejo drugačne vrednote kot prejšnja delovna mesta. Upad finančnega in potrošniškega trga lahko pomeni obremenitev za trajnostne prakse vodenja, saj se morejo organizacije zavedati gospodarskega preživetja in sprejemati težke odločitve o odpuščanju zaposlenih in zmanjševanju naložb v izobraževanje in razvoj ter inovacije za zaščito okolja in družbene odgovornosti. Čeprav se vodje trajnosti zavedajo problematike, kjer so kratkoročni rezultati še vedno zelo pomembni, se zavedajo tudi, da lahko kakršno koli kršenje etičnih načel za pomiritev ali spravo z vlagatelji ali ignoriranje interesov nefinančnih deležnikov trajno škoduje njihovi organizacijski kulturi ter zmanjšuje njihove dolgoročne cilje in uspeh (Avery & Bergsteiner, 2011c).

Vodenje za trajnost tako presega pasti formalnega položaja ali legitimne moči. Namesto tega se trajnostni vodje znajdejo v širokem naboru odnosov sodelovanja, ki se soočajo s kompleksnim izzivom soustvarjanja skupne vizije in gradnje sinergij med pestrim naborom notranjih in okoljskih deležnikov, ki pa so pogosto v konfliktu (Fry & Egel, 2021).

Odločitev o sprejetju bolj trajnostne strategije, za katero bi raziskave in prakse pokazale, da dolgoročno vodi do večje odpornosti in uspešnosti organizacije, ostaja v rokah vsake vodilne ekipe v organizaciji (Avery & Bergsteiner, 2011c). Trajnostna strategija organizacije mora tudi temeljiti na trdnih in zdravih načelih ali stebrih, kot jih je poimenoval Townsend (2013). Prvi izmed stebrov pravi, da je nujno, da se izoblikuje trajnostna strategija ter da se cilji premaknejo iz trenutnih ožjih in egocentričnih, katerih glavni namen je prevlada na trgu, torej da postanejo največji, najboljši ali da ustvarjajo največji donos, v nove, trajnostno naravnane. Drugi steber pravi, da če želi organizacija biti resnično in trajnostno uspešna, morejo vodilni delavci v organizaciji poznati in obvladati vse njegove kratkoročne in dolgoročne perspektive. Tretji steber trajnostne strategije daje v ospredje popolno usklajevanje z dejavnostmi, ki jih organizacija opravlja, ter usklajevanje med poslovnimi dejavnostmi in okoljem, ki se nenehno spreminja (Avery & Bergsteiner, 2011c).

Trajnostno vodstvo je megatrend, ki od vodji zahteva zavzetost in vključenost zaradi povezave z osebno in organizacijsko moralno ter vrednotami (Stuart, 2013). Stuart (2013) je prav tako dejal, da imajo vodje ključno vlogo pri uvajanju trajnostnih poslovnih strategij v korporacijsko politiko, vendar imajo vodje tudi ključno vlogo pri ohranjanju trajnostne blagovne znamke organizacije. Organizacija mora torej imeti bolj odgovoren pristop do pomembnih gonil, tveganj in morebitnih priložnosti, ki svoj vpliv odražajo na poslovni strategiji, da bi našla trajne načine doseganja trajnostne poslovne vrednosti (Metcalf & Benn, 2013). Organizacija lahko tako energijo usmerja v obvladovanje tveganja in pri tem upošteva verjetnost, učinke in posledice ter tudi ključne odzive upravljanja. Pri strategiji trajnostnega poslovanja je treba razmisliti tudi o ponovnem odkritju podjetništva (Danciu, 2013).



## 1.6 Ločevanje vodenja po načinu metafore »čebel in kobilic«

Izraza »trajnost« in »vodenje« se nanašata na premikanje proti določenemu stanju v prihodnosti. To lahko dosežemo na več različnih načinov, v praksi pa je mogoče na makro ravni organizacije prepoznati dve bistveno različni filozofiji, in sicer pristop »čebel« – trajnostnih vodij in »kobilic« – netrajnostno naravnanih vodij. Številne raziskave (Kantabutra & Saratun, 2013; Fien, 2014, str. 72–73) in prakse v veliki večini opredeljujejo pristop trajnostnih vodij kot bolj trajnosten od pristopa netrajnostno naravnanih vodij. Oba pristopa prikazujeta skrajnosti določenih filozofij vodenja. Organizacije se bodo razlikovale glede stopnje, v kateri izkazujejo prakse katere koli vrste vodstva. Poleg tega je treba razmisliti, ali naj se še vedno sledi praksam kratkoročno naravnanih vodij, saj raziskave (Avery & Bergsteiner, 2011a) vse bolj kažejo, da prakse trajnostno naravnanih vodij niso le bolj trajnostne, ampak prinašajo tudi boljše dolgoročne rezultate, vključno z vrednostjo delničarjev in finančnimi donosi (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 7).

Pri filozofiji trajnostno naravnanih vodij gre za čebelje kolonije, ki jih sestavljajo matica in številni delavci, ki se ukvarjajo z različnimi nalogami panja, kot so gojenje zalege, gradnja panjev, čiščenje, obramba in uravnavanje temperature. V idealnih pogojih lahko kolonija čebel na leto proizvede več kot 90 kilogramov medu. Vendar pa je najpomembnejši prispevek čebel opravevanje rastlin, ki vpliva na približno tretjino človeške prehrane, zato bi se brez čebel naše življenje osiromašilo, kar bi se kazalo kot splošno pomanjkanje sadja, zelenjave, cvetja in drugih rastlinskih proizvodov. Prav zaradi tega so čebele bistvenega pomena za vzdrževanje velikega dela ekosistema. Čebela ni samo produktivna, je tudi simbol sodelovanja, varčnosti, skrbnosti, premišljenosti in zdravljenja, piči pa samo v obrambne namene (Avery & Bergsteiner, 2011c). Filozofija »čebel« – trajnostno naravnane vodenja je osredotočena na triindvajset vodstvenih praks, ki ne podpirajo le trajnostnega vodenja, temveč tudi povečujejo številno vrsto rezultatov, kot so blagovna znamka, ugled, zadovoljstvo strank, finančna uspešnost, donos delničarjev in dolgoročna vrednost za deležnike. Vodenje po načinu trajnostnega vodenja zahteva prefinjeno in strateško delovanje ter pri tem ustvarja prožnost in bogastvo za svoje deležnike. Trajnosten naravnani vodstvo se osredotoča na dolgi rok in boljšo odgovornost ter pri tem zagotavlja boljše rezultate za deležnike. Organizacije, ki jih vodijo trajnostno naravnani vodje, se trudijo in skrbijo, da izobrazujejo svoje zaposlene, poskušajo zaščititi planet, skrbijo za lokalne skupnosti, v katerih delujejo, upoštevajo potrebe številnih vpletenih strani in z etičnim vedenjem zaščitijo svojo podobo in blagovno znamko ter na splošno uspevajo (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 17).

Model trajnostnega vodenja, ki sta ga oblikovala Avery in Bergsteiner (2011c), temelji na tem, da lahko vsak posamezni element takega sistema organizaciji doda vrednost in naredi, kar je v njegovi moči, da pripomore k njeni dolgoročni uspešnosti. Prednosti, ki jih tak sistem prinaša, je mogoče doseči s pomočjo več dejavnikov, na prvem mestu pa je pomembna izbira filozofije vodenja organizacije, torej ali ta filozofija temelji na modelu netrajnostno

naravnanih vodij ali na modelu trajnostno naravnanih vodij. Že sama odločitev bo lahko določila način razporejanja virov v organizaciji. Vodstvo, ki temelji na načelih trajnostnega vodenja, visoko ceni sistemske inovacije, zato se tudi v težkih finančnih časih financiranje raziskav in razvoja ne zmanjša. V organizaciji poskušajo svoje zaposlene nagrajevati in spodbujati k inovacijam na področju upravljanja, procesov, storitev in izdelkov. Poleg tega trajnostno vodstvo predpostavlja, da je organizacija lahko trajnostna le, če je njen poslovni kontekst vzdržen in če se upoštevajo osnovne potrebe vseh vpletenih strani. Trajnostni vodje imajo svojo organizacijo kot soodvisen del velike širše skupnosti in se zavedajo, da bi moral biti njihov resnični cilj spodbujanje trajnostne rasti. Avery in Bergsteiner (2011b) sta prek raziskav pokazala, da sledenje načelom trajnostnega vodenja vodi k temu, da so organizacije bolj trajnostne in uspešne ter bolj družbeno odgovorne.

Hoffmann (2004) in Raynor (2009) sta se včasih sklicevala na vojno med obema pristopoma in trdila, da bi model netrajnostno naravnane vodenja lahko zmagal. Vendar posamezne prakse trajnostnega vodenja presegajo prakse običajnih organizacij, ki delujejo po modelu netrajnostnih naravnanih vodij. To seveda ne pomeni, da so trajnostne organizacije neranljive. Včasih zunanji dogodki slabo vplivajo na poslovanje ali pa se sprejemajo slabe odločitve, ki slabijo poslovno uspešnost. Prav tako je treba biti pozoren na konkurente, saj se ti v različnih obdobjih izboljšujejo ali poslabšujejo, kar organizaciji otežuje obstanek in posledično lahko organizacija postane boljša, lahko pa hkrati zaostaja za tekmeci. Na uspešnost organizacije vplivajo torej številni zunanji dejavniki in največkrat tvegajo vodje, ki določajo nedelujoče strategije (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 18).

Ne smemo predpostavljati, da vse organizacije, ki zasledujejo trajnostne prakse, vedno poslujejo bolje kot ostale kratkoročno naravnane organizacije ali da manj uspešne organizacije nujno slabo vodijo. V dinamičnem svetu, kjer morejo organizacije tekmovati in tvegati, ni nobenega jamstva za uspešnost. V kratkoročno naravnanih organizacijah za razliko od trajnostno naravnanih organizacij v slabših finančnih časih zmanjšujejo sredstva, ki so namenjena za raziskave in razvoj, še posebno, kadar imajo težave z izpolnjevanjem četrletnih števil. Poleg tega trajnostno vodstvo nenehno vlaga znatna sredstva v usposabljanje zaposlenih, medtem ko je netrajnostno naravnano vodstvo pripravljeno drastično zmanjšati proračun za usposabljanje, da bi lahko dosegli kratkoročne finančne cilje. Pristop netrajnostno naravnane vodenja ima veliko vplivnih zagovornikov in se pogosto izvaja. Tisti, ki vidijo priložnosti in potrebo po izboljšavah, se pogosto zavedajo, da lahko sledenje načelom trajnostno naravnane vodenja bistveno izboljša poslovanje organizacije (Avery & Bergsteiner, 2016, str. 35–36).

Tabela 3 prikazuje vrstni red obravnave triindvajsetih elementov trajnostnega vodenja, in sicer besede ali besedne zveze v srednjem in desnem stolpcu prikazujeta dva skrajna konca spektra čebel in kobilic. Pomembno je omeniti, da vrstni red, v katerem so elementi prikazani v tabeli 3, ne odraža nobenega prednostnega vrstnega reda po pomembnosti. Na levem koncu spektra (srednji stolpec) elementi delujejo medsebojno in ustvarjajo »čisto« filozofijo

vodenja »čebel« – trajnostnih vodij. Na skrajni desni strani spektra (desni stolpec) elementi odražajo »čisto« vodstvo po filozofiji »kobilic« – netrajnostnih vodij. Posamezni elementi vodenja v tabeli in njihov prispevek k organizacijski uspešnosti so obravnavani v naslednjem podpoglavju. Elemente v tabeli 3 lahko uporabimo kot hiter kontrolni seznam za oceno prevladujoče filozofije vodenja v organizaciji.

*Tabela 3: Trajnostne prakse vodenja v primerjavi s »čebelami« in »kobilicami«*

Elementi vodenja	Filozofija »čebel«	Filozofija »kobilic«
<b>Temeljne prakse</b>		
<b>1. Razvoj ljudi</b>	Razvija vsakega kontinuirano.	Razvija ljudi selektivno.
<b>2. Prijateljska delovna razmerja</b>	Išče sodelovanje.	Deluje antagonistično.
<b>3. Dolgoročno zadrževanje osebja</b>	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh.	Sprejme veliko menjave zaposlenih.
<b>4. Interno načrtovanje osebja</b>	Napreduje od znotraj, kadar je to možno.	Zaposluje od zunaj, kadar je to možno.
<b>5. Vrednotenje osebja</b>	Skrbi za dobrobit zaposlenih.	Ljudi dojema kot strošek in zamenljive.
<b>6. Vrhni management</b>	Vrhni manager je govorec in član tima.	Vrhni manager sprejema odločitve in je heroj.
<b>7. Etično vodenje</b>	»Delati pravo stvar« je eksplicitna vrednost.	Sprejemljivo je tveganje, stvar pogajanja.
<b>8. Dolgoročna perspektiva</b>	Preferira dolgoročno nad kratkoročnim.	Kratkoročni profiti in rasti prevladujejo.
<b>9. Obravnava organizacijskih sprememb</b>	Sprememba je premišljen proces.	Sprememba je hitra prilagoditev, lahko je »ad hoc«.
<b>10. Neodvisnost finančnih trgov</b>	Išče maksimalno neodvisnost od drugih.	Sledi želji lastnika.
<b>11. Okoljska odgovornost</b>	Ščiti okolje.	Je pripravljena izkoriščati okolje.
<b>12. Družbena odgovornost</b>	Ceni ljudi in skupnost.	Izkorišča ljudi in skupnost.
<b>13. Upoštevanje deležnikov</b>	Vsak šteje.	Le delničar šteje.
<b>14. Vloga vizije pri poslovanju</b>	Skupno dojetje prihodnosti je osnovno strateško orodje.	Prihodnost ne usmerja poslovanja.
<b>Prakse na višji ravni</b>		
<b>15. Odločanje</b>	Je sporazumno in razvijajoče se.	Primarno orientirano na managerja.

se nadaljuje

Tabela 3: Trajnostne prakse vodenja v primerjavi s »čebelami« in »kobilicami« (nad.)

Elementi vodenja	Filozofija »čebel«	Filozofija »kobilic«
<b>Prakse na višji ravni</b>		
<b>16. Samoobvladovanje</b>	Zaposleni se vodijo sami.	Vodijo managerji.
<b>17. Timska usmeritev</b>	Razširjeni timi in opolnomočeni.	Timi so omejeni in osredotočeni na managerja.
<b>18. Omogočanje kulture</b>	Gradijo deljeno kulturo.	Kultura je šibka, razen pri doseganju kratkoročnih rezultatov, ki so lahko (ali tudi ne) deljeni.
<b>19. Izmenjava znanja</b>	Razširjeno po celotni organizaciji.	Omejujejo znanje na nekaj »vratarjev«.
<b>20. Zaupanje</b>	Visoka stopnja zaupanja v odnosih.	Kontrola nadomešča zaupanje.
<b>Ključni dejavniki uspeha</b>		
<b>21. Inovacija</b>	Močna, sistematična, strateška orientacija k inoviranju na vseh ravneh.	Inovacija je omejena in selektivna.
<b>22. Angažiranje osebja</b>	Ceni čustveno zavezanost in pripadnost.	Finančno nagrajevanje zadostuje kot motivator in čustvena predanost ni predvidena.
<b>23. Kakovost</b>	Je osnovna v kulturi organizacije.	Je stvar funkcije kontroliranja.

Vir: Avery & Bergsteiner (2011d, str. 36–37).

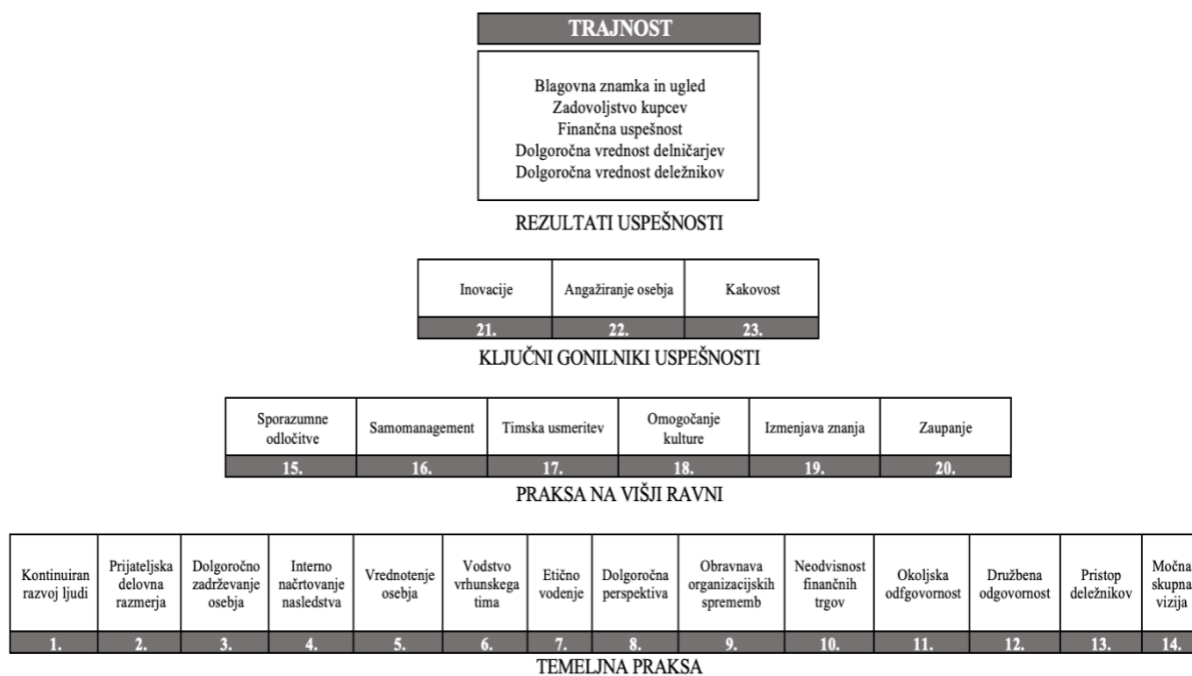
Glede na dinamično naravo resničnih organizacij redko najdemo »čiste« vrste, pri katerih je organizacija povsem skladna s trajnostnim vodstvom ali netrajnostno naravnanim vodstvom po vseh elementih. Najverjetneje bo nastala mešanica, ki je bodisi namerna ali ne. Včasih je ta mešanica lahko zgodovinska ter morda odraža in izhaja iz osebnih želja ustanovitelja. Prevladujoča filozofija vodenja se lahko spremeni zaradi silovitih dogodkov, kot so združitve in prevzemi ali prevzem dodatnih večjih delničarjev. Prav tako lahko globalni pritiski s finančnih trgov ali politične spremembe povzročijo razna preoblikovanja v sistemih. Motnje v prevladujoči filozofiji vodenja se lahko pojavijo tudi kot posledica namerne ali nenamerne prehode z enega vodstvenega pristopa na drugega (Avery & Bergsteiner, 2011b).

### 1.6.1 Piramida trajnostnega vodenja

Piramida trajnostnega vodenja nudi osnovo za proučevanje obstoječih praks organizacije, ki sta jih Avery in Bergsteiner (2011d, str 184) definirala v triindvajsetih trajnostnih praksah vodenja po obisku in analizi organizacij, ki gradijo na filozofiji trajnostnih vodij. Elementi vsebujejo tri skupine: temeljne prakse, prakse na višji ravni in ključne dejavnike

učinkovitosti. Čeprav se vsemu temu reče »prakse«, nekatere odražajo široka načela, stališča in vedenja (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 35). Slika 1 prikazuje triindvajset elementov piramide trajnostnega vodenja.

Slika 1: Piramida trajnostnega vodenja



Prيرهeno po Avery & Bergsteiner (2011b).

Piramida prikazuje, kako triindvajset praks medsebojno vpliva na pet rezultatov uspešnosti in na koncu na trajnost organizacije. Interakcije med elementi niso le od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol, ampak se prakse na isti ravni medsebojno krepijo in na ta način je sistem dinamičen. Vsaka praksa na višji ravni je odvisna od prisotnosti določenih temeljnih praks, ki jih je mogoče uvesti kadar koli. Poleg tega izvajanje triindvajsetih praks dejansko pušča ogromno možnosti za spremembe, pri čemer se je treba izogniti enotnemu pristopu. Na primer očitno gre za dolgoročno preživetje, če delujemo etično, vendar obstaja veliko načinov, za katere lahko starejši vodstveni delavci zagotovijo, da se to zgodi operativno. Te prakse v piramidi tvorijo tri skupine, poimenovane: temeljne prakse, prakse na višji ravni in ključni dejavniki uspešnosti (Avery & Bergsteiner, 2011b):

- a) **Temeljne prakse tvorijo najnižjo raven piramide.** Uvesti jih je mogoče, kadar koli se vodstvo odloči. Štirinajst temeljnih praks vključuje programe za usposabljanje in razvoj osebja, prizadevanje za prijateljske delovne odnose, zadrževanje zaposlenih (izogibanje odpuščanju), načrtovanje nasledstva, vrednotenje izkušenj zaposlenih ter njihov prispevek k zvestobi strank in inovacijam, zagotavljanje etičnega vedenja, spodbujanje dolgoročnega razmišljanja, občutljivo upravljanje organizacijskih sprememb, prizadevanje za neodvisnost od finančnih trgov, spodbujanje okoljske in družbene

odgovornosti, uravnoteženje interesov več interesnih skupin in zagotavljanje, da posel vodi skupna vizija. Štirinajst temeljnih praks vključuje naslednje:

- usposabljanje in razvoj zaposlenih na vseh ravneh, ne samo elit ali posebnih ljudi;
- ohranjanje prijateljskih ali vsaj spoštljivih delovnih razmerij med vodstvom in sindikati ali drugimi predstavniki dela;
- zadrževanje zaposlenih, kjer je to mogoče, v nasprotju s hitrimi zamenjavami zaposlenih;
- načrtovanje nasledstva, da se zagotovi, da se v vsako vlogo postavi pravo osebo, torej nekoga, ki zna uresničiti vizijo. S pomočjo pravega vodstva posledično tudi zaposleni vidijo pravo razvojno pot;
- vrednotenje zaposlenih tako, da si prizadevajo za prijateljski delovni odnos;
- določitev vloge izvršnega direktorja kot sodelujočega člana vrhunske ekipe v nasprotju z junaškim, samostojnim odločevalcem;
- zagotavljanje etičnega vedenja po celotni organizaciji z uvajanjem ustreznih sistemov in postopkov za podporo etični kulturi;
- spodbujanje dolgoročne perspektive pri sprejemanju odločitev, poleg tega pa tudi obvladovanje kratkoročnih pritiskov;
- skrbno obvladovanje organizacijskih sprememb v nasprotju s preizkušanjem vsake muhe – navsezadnje v zapleten organizacijski sistem ne bi smeli posegati brez tehtnega razloga;
- ohranjanje neodvisne usmerjenosti na finančne trge, zunanje vlagatelje ali druge, ki bi narekovali, kaj naj organizacija počne, in ne biti suženj zunanjega vmešavanja;
- spodbujanje okoljske odgovornosti v vseh procesih, proizvodih in storitvah;
- zagotavljanje, da organizacija deluje na družbeno odgovoren način;
- upoštevanje interesov številnih deležnikov pri sprejemanju odločitev;
- vodenje posla skozi vizijo in nabor vrednot, ki jih delijo ljudje v organizaciji.

**b) Prakse na višji ravni tvorijo drugo raven piramide.** Ko so temeljne prakse vzpostavljene, lahko vodje začnejo uvajati eno ali več izmed šestih praks na višji ravni, ki so postavljene na drugi stopnji piramide. Te prakse obravnavajo elemente vodstva in na splošno vključujejo težke in dolgotrajne spremembe številnih ključnih vidikov vsakodnevnega poslovanja. Predvsem pa učinkovito izvajanje praks na višji ravni zahteva, da so že vse povezane temeljne prakse vključene v poslovanje in kulturo organizacije. Sledi šest praks na višji ravni:

- odločanje in prenos odgovornosti za odločitve na najnižjo možno raven in spodbujanje prizadetih k dogovoru ali soglasju. To je v nasprotju z netrajnostno naravnanim vodstvom, pri katerem odločajo le vrhnji vodje. Nespametno je sklepati, da bodo zaposleni postali samoupravni, razen če so udeleženi ljudje deležni ustreznega usposabljanja, ki jim omogoča participativno vodenje, poznavanje in

delitev vizije organizacije. Biti morejo opolnomočeni za odločanje in se počutiti cenjene;

- opolnomočeni zaposleni označujejo filozofijo trajnostnega vodenja, saj podpirajo dolgoročne odnose z organizacijo, med katerimi zaposleni bolje razumejo kulturo organizacije in mreže znotraj organizacije, ki so na voljo za podporo pri reševanju problemov in uvajanju inovativnih dejavnosti;
- timska usmeritev in timsko delo sta v trajnostnih organizacijah zelo cenjena;
- ustvarjanje organizacijskih kultur, ki omogočajo in podpirajo trajnostno vodenje;
- management znanja omogoča spodbujanje zaposlenih, da svoje znanje delijo in obdržijo za prihodnjo korist organizacije;
- zaupanje je razširjeno in temelji na dobri volji ter dolgoletnih odnosih, namesto na natančnem spremljanju.

**c) Ključni gonilniki zmogljivosti ustvarjajo tretjo raven.** Ključni dejavniki učinkovitosti pomenijo tretjo raven, k čemur prispevajo kombinacije temeljev in praks na višji ravni. Trije ključni gonilniki učinkovitosti podpirajo tisto, kar stranke iščejo, in na ta način spodbujajo organizacijsko uspešnost. Timsko usmerjanje, usposobljeni in pooblaščen zaposleni ter kultura, ki podpira izmenjavo znanja in razvija zaupanje, prispevajo k izboljšanju kakovosti. Tako ključni dejavniki uspešnosti izhajajo iz obeh sklopov nižjih praks. Spodaj so navedeni ključni dejavniki učinkovitosti:

- inovacija, ki je sistemska in je vključena v kulturo, sisteme in procese organizacije;
- angažiranost zaposlenih omogoča pozitivno govorico o organizaciji s strani zaposlenih, nameravajo ostati pri tem delodajalcu in vložiti dodaten napor za uspeh organizacije;
- Doseganje najvišje možne kakovosti ter znano je razmerje med kakovostjo in ceno.

**d) Vrh piramide obsega pet različnih rezultatov uspešnosti.** Na vrh svoje piramide sta Avery in Bergsteiner (2011c) postavila pet rezultatov uspešnosti, za katere sta menila, da so ustvarili trajnostno vodstvo, pri čemer sta opozorila, da so elementi na nižjih ravneh piramide skupno vodili organizacije k tem rezultatom:

- celovitost blagovne znamke in ugleda;
- okrepljeno zadovoljstvo strank;
- trdne poslovne finance (vse organizacije morejo finančno preživeti, tudi kratkoročno);
- dolgoročna vrednost za delničarje;
- dolgoročna vrednost za različne zainteresirane deležnike.

## 1.6.2 Uporaba in izvedba elementov piramide trajnostnega vodenja

Piramida trajnostnega vodenja ponuja okvir za proučitev trenutnih praks organizacije in prikazuje sistem, v katerem elementi medsebojno vplivajo nase v različnih smereh. Avery in Bergsteiner (2011c) sta poudarila, da je za izvajanje piramide s svojimi triindvajsetimi praksami pustila veliko izbire za spremembe in da so se odrekli kakršni koli ideji, da bi lahko obstajal enoten pristop k trajnostnemu vodenju. Prehod na trajnostno vodenje ali graditev organizacije, ki že od samega začetka temelji na načelih trajnostnega vodenja, ni enostaven proces in zahteva veliko previdnosti pri razvoju in spreminjanju organizacijske kulture, notranjih sistemov in procesov, vizije, nagrad in pričakovanj deležnikov. Vendar sam proces zapleta dejstvo, da morejo mnogi potencialni trajnostni vodje premagati miselnost, usmerjeno le k delničarjem (Avery & Bergsteiner, 2016, str. 243–244), in zaobjeti potrebe različnih ključnih deležnikov.

Avery in Bergsteiner (2011c) sta priporočila, da ambiciozni trajnostni vodje začnejo z revizijo in pomagajo svojim zaposlenim pri doseganju tega, kako organizacija deluje pri izvajanju in podpori triindvajsetih praks trajnostnega vodenja s pomočjo trajnostne piramide. Cilj je ugotoviti, kaj deluje in katerim področjem, zlasti na ravni temeljev, je treba takoj posvetiti pozornost. Pri tem je treba upoštevati, da so vse ali večina temeljnih praks vzpostavljene, preden se premaknemo na prakse višje ravni in ključne dejavnike uspešnosti. Na ta način bo lahko vodja brez trdnih temeljev ugotovil, ali sledi pravim smernicam ali se bo soočil z velikimi izzivi glede izvajanja. Če želi organizacija postati bolj inovativna, to ne pomeni samo povečanja izdatkov za raziskave in razvoj, temveč pomeni tudi osredotočenje na temeljne prakse, kot so dolgoročna vizija in usposabljanje ter vrednotenje zaposlenih, ki se morejo soočiti z inovacijami v obliki zamenjave odgovornosti in se spoznati z novimi sistemi in procesi. Inovacije zahtevajo tudi prakse na višji ravni, kot so učinkovito timsko delo in sodelovanje ter zaposleni, ki bodo in lahko postanejo bolj samostojni pri opravljanju svojih služb, sprejemanju odločitev in izmenjavi znanja. Pomembno je vedeti, da so ključni dejavniki uspešnosti med seboj povezani in uspeh, ki ga krojijo inovacije, bo pomenil boljšo kakovost izdelkov in storitev ter okrepljeno angažiranost zaposlenih. Avery in Bergsteiner (2011c) svetujeta trajnostnim vodjem, naj bodo potrpežljivi, saj lahko gradnja uspešne inovacijske kulture traja tudi deset let ali več.

Vodje, ki sprejemajo trajnostne prakse, predlagajo skupno vizijo in vrednote, ki so ključnega pomena za uspešno izvajanje (Suriyankietkaew, 2013). Poleg tega so trajnostne prakse usmerjene na deležnike in ne le na delničarje kot eno od skupin deležnikov organizacije. Odnos do deležnikov spodbuja zadrževanje osebja v težkih gospodarskih časih, kar organizacijam omogoča, da ohranijo dragoceno institucionalno znanje (Avery & Bergsteiner, 2016, str. 243–244). Zato tudi te prakse podpirajo strategijo, ki se osredotoča na vzdrževanje organizacij za prihodnost (Kantabutra & Saratun, 2013). Avery in Bergsteiner (2011c) sta pri tem ugotovila, da trajnostne prakse vodstvu nudijo orodja za dramatičen premik v kulturi, vrednotah in pričakovanjih. Če organizacija želi to narediti, je



prvi korak izvedba revizije, kako vodstvo in zaposleni zaznavajo triindvajset praks v svoji organizaciji.

## **2 ELEMENTI TRAJNOSTNEGA VODENJA**

### **2.1 Dolgoročna in kratkoročna perspektiva**

Nedavno se je v literaturi o vodenju pojavil opazen trend, pri katerem lahko opazimo spodbujanje načinov vodenja, ki temeljijo na osebnostnih pogledih in takih, katerih temelji so nefinančni viri. Poleg tega konteksta so številni komentatorji opazili potrebo po dolgotrajnejših pristopih k praksam vodenja. Po globalni finančni krizi organizacije iščejo bolj varno in stabilno rast s pomočjo bolj progresivnih in dolgoročnih pristopov, ki prispevajo k razvoju vodij in tistih, ki jim sledijo (Gerard, McMillan & D'Annunzio-Green, 2017).

Ena ključnih praks v trajnostnih organizacijah je dolgoročno stališče, medtem ko se vodstvo in lastniki dostikrat najprej osredotočajo le na kratkoročne rezultate. Pri tem je treba upoštevati, da je netrajnostno naravnano vodenje osredotočeno predvsem na kratkoročno perspektivo, medtem ko model trajnostnih vodij ceni dolgoročno perspektivo (Avery & Bergsteiner, 2016, str. 238–239). Uravnoveženje zahtev dolgoročnih in kratkoročnih obzorij je nujno za vse organizacije, vendar je to ravnotežje težko doseči, ko pritiski za kratkoročne cilje zavračajo dolgoročne. Mnoge organizacije, ki si prizadevajo za kratkoročno vrednost lastnika oziroma delničarja, so zastavile svoj prihodnji dolgoročni položaj, da bi zdaj dosegle višji dobiček (Haessler, 2020).

Uresničevanje dolgoročne uspešnosti organizacije pomeni velik izziv upravljanju. Organizacije, ki zasledujejo filozofijo trajnostnih vodij, priznavajo, da bodo rezultati v nekaterih obdobjih poročanja zelo dobri, v drugih obdobjih pa skromni. Če pogledamo filozofijo netrajnostno naravnanih vodij, pa so vodje pod pritiskom, saj si želijo v vsakem poročevalnem obdobju povečati dobiček. Seveda se netrajnostno naravnani vodje strinjajo, da je dolgoročno gledanje smiselno in tudi zaželeno, vendar so kratkoročni pritiski veliko močnejši. V nasprotju s tem pa se trajnostni vodje poskušajo tem pritiskom upirati, saj vedo, da je splošna uspešnost boljša, če je povprečena v daljših časovnih okvirih (Wezel & Saka-Helmhout, 2006). Dolžina teh časovnih okvirov se razlikuje glede na panogo, saj bo v hitro rastočih sektorjih letno povprečje zadostovalo, v drugih pa bodo morda smiselni petletni ali celo daljši intervali. Doseganje četrletnih donosov, ki so sprejemljivi za delničarje, se kaže v zmanjševanju vlaganj za raziskave in razvoj, odpuščanju zaposlenih in s tem v izgubi znanja in modrosti, prelaganju novih projektov in raznih usposabljanj, vse to pa pomeni ključne sestavne dele za doseganje dolgoročne trajnosti v organizaciji. Stanje »biti dolgoročno vzdržen in uspešen« je velikokrat zelo težko doseči oziroma je skoraj nemogoče,

še posebno, kadar so odločitve v organizaciji pod kratkoročnimi pritiski (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 85–87).

Če si organizacije želijo uresničevati dolgoročno vizijo, bodo pri tem potrebni kratkoročni dobički, vendar samo tako dolgo, dokler organizacijska strategija, viri in sistemi ne bodo popolnoma usklajeni z vizijo. Treba pa je tudi razumeti, da se vodstvo sooča z navzkrižjem interesov, saj je velikokrat za doseganje kratkoročnih ciljev tudi finančno nagrajeno. Ko se bodo negativne posledice tega dejanja pokazale finančno, bo netrajnostno naravnani vodja najverjetneje pobral še zadnje premije in nato tudi zapustil organizacijo. Nasprotno pa organizacije, ki se zavzemajo za dolgoročno perspektivo, zagotavljajo, da ko njihovi upravitelji dobijo nadomestilo v obliki delnic ali določene funkcije v organizaciji, stremijo k temu, da te nagrade temeljijo na dolgoročnih donosih organizacije. Prav zaradi tega usklajevanje raznih prejemkov s strani vodstvenih delavcev organizacijam čebel to ne povzroča težav, saj cenijo razvoj in zadrževanje zaposlenih. Pozorni pa moramo biti na nove izvršilne direktorje, ki jih bodo lahko dolgoročne strategije in načrti zmotili, saj si želijo delovati in slediti kratkoročnim ukrepom (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 85–87).

Vodje si morejo po svojih najboljših močeh prizadevati za dolgoročni vidik, saj ta omogoča naložbe v specializirane objekte, vključno z opremo ali zgradbami, in strategije rasti, ki se osredotočajo na dolge cikle. Poleg tega trajnostni vodje lahko svoja sredstva usmerijo v dolgoročno trajnost in gradnjo kulture v organizaciji. Seveda pa ne smemo pozabiti, da trajnostne organizacije močno cenijo dolgoročno perspektivo, ne glede na to, ali gre za odnose z deležniki, načrtovanje, finančne ali druge meritve uspešnosti, inovacije, upravljanje osebja ali lastne naložbene načrte. Nasprotno pa mnogim organizacijam, ki jih vodijo netrajnostno naravnani vodje, očitajo breme, ki bo vidno v prihodnosti, v zameno za kratkoročni dobiček. Raziskave kažejo, da so organizacije, ki so se osredotočile na dolgoročno perspektivo, na splošno boljše od tistih, ki so vezane na kratkoročne koristi (Sethi, 2005).

Kratkoročne rezultate je mogoče bolje pojasniti z dogodki, na katere vodstvo ne more vplivati. Povezovanje prihodkov vodji s kratkoročnimi rezultati, bodisi pozitivnimi bodisi negativnimi, je torej precej nepravilno. Dolgoročno razmišljanje omogoča tudi dolgoročne naložbe v drage objekte, procese, projekte, inovacije in razvoj ljudi. Organizacije, osredotočene na dolgo perspektivo, na splošno prekašajo organizacije, ki so vezane na kratkoročno perspektivo. Osredotočenost na dolgo perspektivo pomeni temeljni element v piramidi trajnostnega vodenja, ker ga je mogoče uvesti kadar koli po izbiri vodstva. Odločitve, ki temeljijo na dolgoročni osnovi, podpirajo trajnostno vodenje in s tem podpirajo tudi druge prakse. Sledenje dolgoročni perspektivi omogoča organizacijam resne naložbe v usposabljanje in razvoj, načrtovanje nasledstva, zadrževanje osebja v težkih časih, odnose z deležniki, načrtovanje in management sprememb ter uresničevanje vizije. Zato je dolgoročno snovanje zaželeno pri ustvarjanju ključnih gonilnih zmogljivosti za inovacije, angažiranost in kakovost osebja. Vodje morejo biti pri tem zelo potrpežljivi, saj je

potrebnega veliko časa, da se razvijejo postopki odločanja, zaupanje, učinkovito timsko delo, kultura, samoupravna delovna sila in izmenjava znanja. Tako je dolgoročni pogled bistvenega pomena za doseganje praks na višji ravni in ključnih gonilnih zmogljivosti, ki so prikazane v piramidi trajnostnega vodenja (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 87–88).

## **2.2 Razvoj etike pri vodjih**

Vodenje velja za proces vplivanja na ljudi, dejavnosti in organiziranje dejavnosti v smiselne skupine ter pomaga pri prizadevanjih organizacije za določanje in doseganje ciljev (Scott, 2003, str. 30). Lenka in Kar (2021) menita, da današnje poslovanje zahteva etiko in integriteto, saj etika igra pomembno vlogo v organizaciji. Pravzaprav se ukvarja z dejanji, ki so pravilna ali napačna ter pomenijo obliko obvladovanja tveganj, in lahko pomaga pri izboljšanju ugleda organizacije. Organizacije, ki poslujejo na pregleden in etičen način, lahko ohranijo svoj ugled in pridobijo večje zaupanje deležnikov (Lenka & Kar, 2021).

Številne organizacije želijo rasti in delovati na trajnosten način, kar je mogoče doseči le, če etično kulturo ustvarja vodstvo. Seveda pa sta pri tem pomembni tudi etika in trajnost posameznikov, ki sestavljajo in rastejo skupaj z organizacijo. To je mogoče doseči le, če vodstvo vzpostavi skupne vrednote, ki vplivajo na etično ravnanje zaposlenih in na ta način lahko tudi izboljšajo odnose z deležniki. Prav tako je pri vodjih prizadevanje za spodbujanje etičnega trajnostnega razvoja v veliki meri osredotočeno na spreminjanje konceptualizacije posameznika, pa tudi v širjenje znanja in širšo razgledanost (Middlebrooks, Miltenberger, Tweedy, Newman & Follman, 2009). Čeprav vodje organizacij, za katere se smatra, da so visoko etično usmerjeni, dosegajo boljši uspeh glede razumevanja zaposlenih in pripomorejo k večji predanosti za uresničevanje strategije, kaže etičnost zelo velik izziv pri tistih vodjih, ki delujejo kratkoročno, in to zaradi pritiskov na delavce glede doseganja dobička in četrtletne rasti (McCann & Sweet, 2014).

Od sodobnih vodij se vedno bolj pričakuje, da bodo v svoje strateške načrte čim več vključevali trajnostne prakse in bodo lahko na ta način imeli skladno strategijo korporativne odgovornosti, ki temelji na zdravi etiki in skupnih vrednotah. To lahko prinese tudi številne koristi in ne nazadnje pomaga izboljševati prepoznavnost organizacije na trgu. Seveda se nekateri vidiki etike ukvarjajo tudi s pravili in sankcijami, vendar če gledamo na etiko kot na vrednoto, lahko vidimo, da kaže gonilo za dolgoročno trajnost organizacije. Pri tem pa obstaja soglasje, da je dolgoročno preživetje vezano in odvisno od etičnega poslovanja. Prav tako je odvisno tudi od trajnostnih vodij, saj lahko ti izbirajo med številnimi pristopi, ko želijo etično vedenje vgraditi v svoje organizacije (Middlebrooks, Miltenberger, Tweedy, Newman & Follman, 2009). Kot zadnje pa morejo vodje razumeti način razmišljanja svojih deležnikov, saj morajo razumeti njihovo dožemanje, kaj zanje pomeni odgovorno vedenje organizacije, in nato razviti pravo strategijo, da čim bolj izpolnijo ta pričakovanja (Hillen & Nevins, 2019).

### 2.2.1 Trajnostno vodenje kot etika

Organizacije, skupnosti in vlade poudarjajo prehod na trajnostne vrednote in vizijo, kar daje vedno večji pomen trajnostnemu vodenju. Podobno kot so se razvili posamezni pristopi vodenja, da bi učinkoviteje vodili druge panoge, se bodo razvijale tudi trajnostno usmerjene organizacije. Toda sodobni trajnostni vodje bodo morali storiti veliko več kot samo biti okoljsko naravnani (tj. zeleni). Posamezniki, ki delujejo v podjetniškem, vladnem, akademskem ali neprofitnem okolju, različno opredeljujejo koncept trajnosti. Vendar pa obstaja nekaj splošno sprejetih značilnosti, in čeprav ostaja vrzel med opredeljeno retoriko in dejanskim izvajanjem, so teme odgovornosti, pravičnosti in okoljevarstva teme nastajajočih osnov trajnosti. Te teme, presenetljivo, niso podobne pogosto navedenim atributom etičnih vodij, saj kažejo na poštenost, spoštovanje drugih, služenje drugim in pravičnost ter gradijo skupnost (Northouse, 2007).

Ključni dejavnik pri razvoju trajnostnega vodenja in krepitvi tega specifičnega mentalnega modela je etika trajnostnega vodenja. Na ta način lahko etika in trajnost oblikujeta organizacijski okvir za lažje razumevanje in oblikovanje izobraževalnih izkušenj za razvoj ambicioznih vodij trajnosti. Trajnostno vodenje kot etika mora poleg razumevanja in zavedanja vključevati tudi elemente integritete in storitve (Tushar, 2017). Cohen (2007) trdi, da sta globoko ovrednotena in jasno artikulirana morala in etika neločljivi od načel, ki vodijo napredovanje gibanj trajnostne rasti, pri čemer raziskave kažejo empirično povezavo med transformacijskim vodstvom in socialno pravičnostjo trajnosti (Eberlin & Tatum, 2008). Tako lahko z zavestjo, empatijo, sočutjem in delovanjem postanejo trajnostni načini razmišljanja naravni. Delovna okolja, ki prepoznajo skrite učne načrte, potrebo po interdisciplinarnih študijah in sodelovanju ali simulaciji, omogočajo razvoj trajnostnega (miselnega) načina. Prav tako po mnenju Cohena (2007) trajnostni napredek zahteva ta premik v razmišljanju, vključno z zavestjo in znanjem o trajnosti, pa tudi razvoj trajnostne miselnosti z novimi vzorci mišljenja, veččinami, znanjem, etiko in moralo.

Vedenje posameznikov in organizacije je iz dneva v dan pod večjim nadzorom, ki lahko izhaja tako znotraj kot zunaj organizacije. Prav zaradi tega nadzora je velik del javnosti opazil, da je v različnih državah poslovna etika v organizacijah na splošno nizka. Vendar Avery in Bergsteiner (2011c) navajata, da organizacije, ki sledijo filozofiji trajnostnih vodij, skušajo odvrniti napačno početje z vključevanjem etičnega vedenja v kulturo organizacije. Od svojih zaposlenih zahtevajo in želijo, da ravnajo pravilno, ter zaposlene zavezujejo k načelom, kodeksom ravnanja in vrednotam, ki podpirajo etično vedenje. Trajnostne prakse skupaj s finančno uspešnostjo odražajo uspešno upravljanje, pogosto prispevajo k nižjim stroškom in povečujejo ugled ter blagovno znamko organizacije. Prav tako lahko vodijo k boljšemu obvladovanju poslovnih tveganj in priložnosti, ki koristijo tudi vlagateljem in lahko povzročijo, da je organizacija manj občutljiva na učinke nevarnih dogodkov. Oblikovanje izdelkov in postopkov, ki bodo bolj trajnostni, pogosto poveča dobiček in lahko z izboljšanimi postopki ustvari prihranke (Kantabutra, 2011). Ti učinki ustvarjajo dober

cikel, kadar imajo uspešnejše organizacije na voljo sredstva za vlaganje v trajnostne prakse, saj naredijo organizacije odpornejše na zunanje dogodke in privlačnejše za dolgoročne vlagatelje in kupce ter s tem povečajo njihovo tržno vrednost. Poleg tega se resnična vrednost trajnostnih praks kaže v uporabi trajnosti kot sile za nove inovacije, tehnologije ali poslovne procese, ki resnično iščejo boljši način za upravljanje organizacije na bolj etično trajnostni način (McCann & Sweet, 2014). Na ta način lahko etika postane sestavni del dobrega vodenja, zato tudi etične organizacije spodbujajo pozitivno organizacijsko vedenje in ne le izogibanja slabemu vedenju (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 82–83).

### 2.2.2 Etično vodenje

Etiško lahko opredelimo kot kodeks moralnih vrednot in načel, ki se kažejo v vedenju posameznika ali skupine na način, da znajo razlikovati med pravilnim in nepravilnim ravnanjem (Minkes, Small & Chatterjee, 1999). Etične dileme pa v organizacijah lahko nastanejo ob pojavu negotovih situacij, kjer prihaja do nasprotja interesov, vrednot ali prepričanj več deležnikov. Na etično vodenje lahko v poslovnem vidiku gledamo kot na odkrit pogovor o tistih vprašanjih in vrednotah, ki so najpomembnejše za deležnike in organizacijo. Gre za neprestano odkrivanje in potrjevanje ter vrednotenje lastnih vrednot in načel (Freeman & Stewart, 2006).

Etično vodenje je ključni del poslovnega procesa, saj zagotavlja usmeritve, ki organizaciji omogočajo izpolnitev njega poslanstva in vizije ter ji pomagajo pri uresničevanju ciljev (Meyer-Galow, 2018, str. 16–17). Prav etično vodenje namreč velja za enega izmed ključnih dejavnikov uspešnega upravljanja in ustvarjanja ugleda organizacije v zunanjem okolju ter lahko služi tudi za primerjavo z ostalimi konkurenti. Vrhnje vodstvo ima v tem kontekstu dve pomembnejši odgovornosti, in sicer zagotavljati, da se sprejemajo etične odločitve, in razvijati kakovostno organizacijsko klimo, v kateri se bo gradilo na etičnem vedenju zaposlenih (Tamunomiebi & Orianzi, 2019). Namesto da bi širša javnost etično vodenje dojemala kot odvrčanje ljudi od napačnih dejanj, veliko raziskovalcev pravi, da je treba nanj gledati na način, da ljudem omogoča ravnati pravilno (Freeman & Stewart, 2006).

Etični vodja pomeni tudi vodstvo, ki ga motivirajo etična prepričanja in vrednote za zaščito interesov drugih. Pomeni zaupanje, karizmo, obzirnost, integriteto in pravičnost. Tovrstni vodja poskuša predvsem ustvariti pozitivno okolje v organizaciji s pomočjo dobrih odnosov za dobrobit posameznikov. Etični vodja pa ne pomeni le biti vodja, ampak pomeni celotno organizacijo. Prav tako etični vodje igrajo pomembno vlogo v vsaki organizaciji in na splošno v organizacijski praksi, saj zaznamujejo tiste, ki spodbujajo etično ravnanje in delovanje, ter navdihujejo druge, da sledijo njihovem ravnanju in so sposobni izvajati etične pobude v organizaciji. Pri tem ima značaj vodje v organizaciji pomembno vlogo pri poslovnem uspehu. Nekateri posebni značaji, kot so dostojanstvo in spoštovanje, služenje drugim, poštenost in vodilni standardi, so rezultat standardnih moralnih smernic in pravičnosti ter pomenijo zeleno vrlino etične vodje. Ena glavnih nalog organizacijske etike

je razložiti etično sprejemljive ukrepe v različnih vrstah organizacij ter oblikovati in izvajati etične strategije in pobude, ki izrecno vključujejo načela in vrednote trajnosti in trajnostnega razvoja. Zapomniti si morejo, da na njihovo delovno okolje vpliva tudi njihovo vedenje. Take organizacije imajo etične obveznosti, da proučijo vpliv svojih dejavnosti na trajnostno pravičnost, pošteno igro, verodostojnost in okoljsko dolžnost (Lenka & Kar, 2021).

Organizacijska kultura, ki temelji na etičnih vrednotah je nujna, saj so raziskave (Kelly & Williams, 2018) večkrat pokazale, da atmosfera na vrhu, tako kot tudi dejanja in obnašanje vodilnih v organizaciji, zaznamuje največji dejavnik, ki vpliva na organizacijsko etiko. Vsi v organizaciji, vodje in zaposleni, sledijo ravnanju vodstva in hitro slišijo o neetičnem ravnanju. Prav zaradi tega je za vodstvo in ostale člane izvršne ekipe bistvenega pomena, da se javno zavežejo etičnemu vedenju in odločanju ter proaktivno komunicirajo z drugimi v organizaciji na načine, na katere lahko, in bi morali pospeševati etične vrednote in standarde organizacije. Poleg tega je treba organizacijsko klimo na vrhu okrepiti z dejanskim vedenjem do dobaviteljev, trgovcev, kupcev in zaposlenih. Seveda pa ne morejo biti etične besede učinkovite, če niso podprte z dokumentiranimi praksami, postopki in dejanji, ki jih lahko razumejo vsi na svetu. Poleg tega bi morali vodje organizacij ustvarjati in strogo upravljati sisteme ocenjevanja in nagrajevanja, ki pri sprejemanju odločitev upoštevajo etične cilje in standarde glede odškodnine in napredovanja. Hkrati bi bilo zaželeno in smiselno oblikovati etične kodekse, ki bi jih lahko zlahka vsi razumeli (Kelly & Williams, 2018).

### **2.3 Empatija in trajnost**

Raziskave (Rifkin, 2009) iz okoljske psihologije, sociologije in filozofije kažejo, da vzpostavljanje empatije znotraj družbe in z nečloveškim svetom spodbuja prosocialne in okoljske identitete in delovanje. Krepitev empatije je pogosto predstavljena kot sredstvo za prepoznavanje drugačnosti in preseganje razlik čez družbene in prostorske meje z ustvarjanjem medsebojnih identitet (Czap, Khachaturyan, Lynne & Burbach, 2012). Razmerje med empatijo in trajnostjo je ključni napredek pri razumevanju, na katerem temeljijo odnosi med človekom in okoljem. Pomanjkanje empatije do narave in drugih omejuje motivacijo za ohranjanje okolja in izboljšanje trajnosti (Brown in drugi, 2019).

Pojav ekopsihologije in odnosov z blaginjo okolja na primer vključuje področje raziskav, ki proučujejo čuječnost in njeno uporabo za trajnost. Ericson, Kjørstad in Barstad (2014) predstavljajo raziskavo, ki vrednote empatije in sočutja izrecno povezuje z dobrim počutjem in trajnostnim vedenjem ter domneva, da čuječnost pozitivno vpliva in vodi k boljšemu trajnostnemu vedenju. V rastočem delovnem okolju se razpravlja o umetnostno-znanstvenem sodelovanju z argumentom, da te dejavnosti omogočajo čustvene povezave, vključno z empatijo in perspektivo, za spodbujanje trajnostnega razvoja (Brown in drugi, 2019).

Empatija pa lahko ima tudi svoje negativne vplive. Bloom (2017) izpostavlja »temno stran« empatije v smislu osebne morale in javne politike. Zaki (2017) pa empatijo označuje kot »spolzki izraz«, ki poudarja njegov različni pomen v različnih disciplinah. Empatija do drugih ne vodi nujno do prosocialnega ali okoljskega vedenja, zato obstajajo omejitve, kako bi lahko empatija do narave spodbujala trajnost. Jasno je, da lahko empatija potencialno privede do sočutnega odziva, ki je povezan s pozitivnimi občutki, navzven zaskrbljenim in prosocialnim vedenjem. Če pa občutkov empatije ne spremlja posredovanje, lahko povzročijo občutek stiske, kot je analizirano v psihologiji in socialni nevroznanosti. Podobno so raziskave (Bloom, 2017) pokazale, da se lahko preveč empatične dispozicije nagibajo k posameznim zgodbam in ne k lažje povezanim kolektivom in da se posamezniki navadno preveč vživljajo v vrste ljudi, ki imajo skupne značilnosti kot oni ali nekdo, ki ga poznajo. Nekritična empatija lahko povzroči pristranskost v presojah o poštenem ravnanju pri razmišljanju o drugih (Bloom, 2017).

Empatija ponuja različne poti za uresničitev trajnosti. Antropocentrični pristop k trajnosti vrednoti dobrobit sedanje in prihodnje generacije ljudi, ki se kaže v skupnih definicijah trajnosti. Raziskave v psihologiji (Batson in drugi, 2003) kažejo, da je empatija voljna in da lahko povečana empatija zmanjšuje predsodke med skupinami. Sočasno s tem je mogoče spodbujati empatijo do prihodnjih generacij, kar vodi do številnih okoljskih izidov, vključno z večjim sodelovanjem pri reševanju okoljskih težav in spodbujanjem okolju prijaznega vedenja. Nasprotno pa ekocentrični pristopi k trajnosti prepoznavajo notranje vrednote v naravnem svetu, tako rastlin kot živali in nebiotičnih elementov, kot so gore in reke, in si prizadevajo za premagovanje običajnih predpostavk o razliki med človekom in okoljem (Brown in drugi, 2019).

## **2.4 Vrednotenje osebja**

Da bi se trajnostna prizadevanja uveljavila na vseh ravneh organizacije, je nujno, da vodje pomagajo zaposlenim pri oblikovanju in izvajanju odločitev, ki temeljijo na trajnosti, pri njihovih vsakodnevni opravilih na delovnih mestih. To zahteva, da se cilji trajnosti razvijejo kot del procesa načrtovanja uspešnosti na ravni zaposlenih. Optimalno bi bilo, da bi vodje svojim zaposlenim omogočili, da sprejmejo trajnostne pobude svoje organizacije do te mere, da zaposleni menijo, da so prizadevanja za vzdržnost v okviru njihovih delovnih pričakovanj. S tem bodo zaposleni v svojih vsakodnevni dejavnostih jasno pokazali trajnostna vedenja. Bistvenega pomena je, da se vodje redno sestankujejo in predstavljajo svoja poročila, tako na formalen kot neformalen način, in zahtevajo prispevke o načinih, kako zaposleni izvajajo trajnost na svojih delovnih mestih. Poleg tega gradnja notranjega dialoga med zaposlenimi in vodji trajnosti na vsakem delovnem mestu daje zaposlenim občutek, da so odločitve celotne delovne sile glede trajnosti vredne in jih podpirajo vsa področja in ravni organizacije (Galpin, Whittington & Bell, 2015).

Razvoj zaposlenih je bistvenega pomena za trajnostne organizacije. Organizacije, ki se ukvarjajo s filozofijo trajnostnih vodij, se zavzemajo za nenehne investicije v razvoj večšin zaposlenih na različne načine, na primer z internimi programi ali drugimi formalnimi usposabljanji, usposabljanjem na delovnem mestu, univerzitetnimi programi ali vajeništvom (Kantabutra & Avery, 2013). Skrb trajnostnih vodij za svoje zaposlene izhaja iz veliko bolj izpopolnjenih in zahtevnih načinov pravih pristopov k učinkovitosti, prilagodljivosti in produktivnosti, kot jih sprejemajo in izvajajo netrajnostno naravnani vodje. Veliko pozornosti namenjajo prizadevanju za povečanje organizacijske uspešnosti samo z boljšim managementom dela in tehnologije ter s prihranki pri stroških in z drugimi finančnimi ukrepi. Vendar lahko organizacije svojo uspešnost povečajo tudi s poudarkom na vrednosti, ki jo zaposleni prinesejo v organizacijo (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 73). Značilnost trajnostnega vodstva je, da nudijo usposabljanje vsem zaposlenim v organizaciji in ne samo vodjem ali osebam z visokim potencialom. Zato je zelo pomembno, da se upravni odbor in višje vodstvo aktivno zanimata za razvoj svojih zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da se razvoj in skrb za zaposlene kaže s povečano produktivnostjo, dobičkom, zvišanjem cene delnic in vrednostjo delničarjev (Kantabutra & Saratun, 2013). Trajnostno naravnani vodje raje razvijajo in zadržujejo svoje zaposlene, kot da jih vedno znova zamenjujejo. To zaposlenim omogoča poklicno pot v organizaciji in jih spodbuja, da ostanejo in so zvesti svojemu delodajalcu (Kantabutra & Avery, 2013).

Zgoraj navedena stališča podpirajo ugotovitve, da posebne prakse ljudi spodbujajo strateško prednost organizacij, in mnoge od teh praks so značilne za trajnostne organizacije. Prakse vključujejo zagotavljanje varnosti zaposlitve, zaposlovanje za kulturno sposobnost, izmenjavo informacij, sodelovanje in opolnomočenje zaposlenih, samomanagement timskega dela ter kvalificiranje in usposabljanje zaposlenih za različne dejavnosti. Druge pomembne prakse ljudi vključujejo spodbujanje razmeroma nehierarhične kulture, ki zagotavlja, da razlike v plačah niso preveč ekstremne. Spodbujanje na način, kot so bonusi ali lastništvo zaposlenih, poudarja, da se prispevek zaposlenega vrednoti materialno. Vendar takšne koristi za delitev dobička in lastništvo zaposlenih ne prinašajo večjih prednosti organizaciji. Druga praksa, ki naj bi bila značilna za zelo uspešne organizacije, je izplačevanje zelo visokih plač, vendar to v trajnostnih organizacijah ne drži vedno. Izkazalo se je, da v praksi lastništvo in visoke plače niso potrebni ter da zaposleni raje obdržijo lojalnost, specifična znanja in občutek, da so cenjeni (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 73–75).

Netrajnostno naravnano vodstvo iz različnih razlogov težje uporablja zgoraj navedena načela kot trajnostno vodstvo. Do tega pa prihaja, ker netrajnostno naravnani vodje obravnavajo svoje zaposlene kot strošek in ne kot sredstvo. Prav zaradi tega so lahko zaposleni v netrajnostno naravnanih organizacijah veliko prej odpuščeni oziroma delo prepustijo zunanjim izvajalcem. Takšno ravnanje kaže zaposlenim, da jih v organizaciji ne cenijo, kar pripomore k zmanjšanju zavzetosti in pripadnosti svojemu delodajalcu (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 73–75). Organizacije velikokrat gledajo na svoje zaposlene kot na



strošek, kar lahko pripomore k temu, da vodstvo preceni pomen denarja kot motivatorja. Neoprijemljivi dejavniki, kot so zanimivo delo, različne možnosti za osebno rast in razvoj ter prepoznavnost, so lahko za zaposlene še bolj privlačni kot denar. Običajno trajnostne organizacije zagotavljajo dobra plačila in priznanja za zaposlene ter s tem presegajo ostale konkurente na trgu dela. Na ta način se oblikuje zvestoba, ki pomaga organizacijam v težkih časih. Zaposlenim občutek vrednotenja daje dodatne razloge, zakaj naj ostanejo in delajo za organizacijo ter pri tem ne odhajajo h konkurentom (Kantabutra & Saratun, 2013).

## **2.5 Kultura organizacije**

Kulturo tvorijo naši nadzori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Poleg tega se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. pravila, predpisi in dejanja), temveč se izraža tudi posredno in sicer v tem, kaj počnemo in kakšen je naš odnos do samega sebe ter do okolja v katerem živimo. Gre za prikrite dejavnike, ki se jih pogosto niti ne zavedamo, vendar pomembno pripomorejo k oblikovanju naše življenske drže (Lipičnik, 1998, str. 81). Prav tako kultura vključuje skupna čustva, prepričanja in vrednote. Organizacije z dobro zasnovano kulturo lahko jasno navedejo, kakšne so njihove vrednote in ali gre za timsko delo, zaupanje, inovacije, kakovost, odličnost, storitve za stranke, ali prihaja do tega, da so managerji bolj ali manj pomembni kot delavci, in ali obstaja potreba po zadovoljnih zaposlenih (Avery & Bergsteiner, 2016, str. 145).

Schein (1993) meni, da kultura prispeva k izboljšanju upravljanja, nadzora in organizacijskega vedenja. Prav tako meni, da je eden ključnih elementov vodilnih organizacij priznavanje in razumevanje vrednot, ki si jih delijo zaposleni v organizacijah. Te vrednote se v organizacijah nanašajo predvsem na to, kakšne cilje bi morali zasledovati člani organizacije, in na ideje o ustreznih vrstah ali standardih vedenja, ki bi jih člani organizacije morali uporabiti za doseg teh ciljev. S pomočjo takšnih vrednot lahko vsi člani razvijajo organizacijske norme, smernice ali pričakovanja, ki kažejo primerno vedenje zaposlenih v določenih situacijah in nadzorujejo njihovo vedenje (Schein, 1993).

Skupne vrednote in kultura sicer zagotavljajo močan vir motivacije, zavzetosti in zvestobe zaposlenim do njihovega delovnega mesta, vendar je z vodstvenega vidika tudi kultura mišljena kot organizacijski nadzorni mehanizem. Kultura je dobila oznako »normativni nadzor«, raziskave (Kunda, 1992, str. 13–14) pa so pokazale, kako se lahko organizacijska kultura razvije v disciplinirajoč instrument s kontraproduktivnimi posledicami, ko naj bi vodje in zaposleni upoštevali pravila in se odvrčali od kritike korporacijske kulture. Eden od vodstvenih izzivov je obvladovanje subtilnega ravnovesja ohranjanja kulture kot močnega vira motivacije, hkrati pa je treba izkoristiti potencial kulture za discipliniranje vedenja (Morsing & Oswald, 2009).

Velikokrat je v organizacijah nekatere temeljne vrednote, kot sta spoštljivo ravnanje z drugimi in etično vedenje, težko dosežati. Zato imajo te vrednote ključno vlogo pri zaposlovanju, usposabljanju in napredovanju zaposlenih. Vendar je pomembno, da so vodje dosledni v kulturi, ki jo zagovarjajo pred različnimi deležniki. Paziti pa moramo, da v organizacijah ne prihaja do situacij, ko so korporativne vrednote, ki jih sporočamo strankam, drugačne od dejanskih vrednot in kulture, ki jo doživljajo zaposleni, saj lahko taka ravnanja poslabšajo odnos pri zaposlenih. Velikokrat zaposleni takšnih laži ne podpirajo, zato se lahko njihova ambivalentnost prenaša na kupce, ki nato razvijejo nezaupanje v blagovno znamko organizacije. Zaposleni, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami, na katerih temelji blagovna znamka, bolj verjetno dojemajo organizacijo kot podporo tem vrednotam. To pa pozitivno vpliva na dojetje blagovne znamke s strani kupcev in povečuje zaupanje vanjo (Kantabutra & Avery, 2013).

Organizacije, ki sledijo načelom trajnostnega vodenja, spodbujajo močno organizacijsko kulturo, ki je za mnoge opredeljena kot skupek skupnih vrednot ali prepričanj (Kantabutra & Avery, 2013). Vrednote in prepričanja upravičujejo ljudi, ki se vedejo kot člani organizacije, ter članom organizacije pomagajo prepoznati zaželena vedenja, kar odraža tiha pravila organizacije. Prav tako si želijo trajnostne organizacije ohraniti temeljne vrednote in ideale, ki člane povezujejo, tudi če organizacija doživlja velike operativne ali strateške spremembe ali kako drugače doživlja težke čase (Kantabutra & Saratun, 2013).

## **2.6 Kakovost procesov, izdelkov in storitev**

Svetovni trg je v zadnjih nekaj desetletjih postal zelo konkurenčen, s čimer je prisilil organizacije, da sprejmejo izziv nenehnega izboljševanja za trajno zadovoljstvo strank in konkurenčnost organizacije (Singh, Rastogi & Sharma, 2014). Vedno večja konkurenca na trgu izvaja velik pritisk na organizacije, da nenehno izboljšujejo kakovost izdelkov in storitev za trajno organizacijsko rast, da bi okrepile svoj položaj in ugled. Tako nemirno tržno usmerjeno gospodarstvo organizacijam zagotavlja, da sprejmejo prakse, programe ali pristope, ki olajšujejo nenehno izboljševanje organizacije (Patra, Tripathy & Choudhary, 2005).

Avery in Bergsteiner (2011d, str. 171–172) menita, da morejo organizacije uporabljati pristope za doseganje kakovosti v organizacijah, vključno s pristopom, usmerjenim k izdelkom, kupcem in proizvodnji, kot tudi razmerje med ceno in kakovostjo. V storitvenem sektorju lahko organizacije uporabljajo dodatne opredelitve in merila kakovosti. Poleg tega je za vse organizacije pomemben kakovostni vidik, kar simbolizira tesno povezavo z zadovoljstvom strank. Seveda je tudi vrednost denarja povezana s kakovostjo glede stroškov nakupa, kar pa je posledično povezano s stroški proizvodnje storitev ali blaga. Pri tem je doseženo vrednost za denar zelo težko izmeriti in je zato zelo pogosto subjektivna. Na zadnje pa je za stranke razmerje med ceno in kakovostjo pogosto povezano z donosnostjo naložbe in ne nujno z nizko začetno nakupno ceno (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 171–172).

Organizacije si lahko določeno raven kakovosti proizvodnje in storitev olajšajo s formalnimi sistemi in kontrolami, kot sta skupno upravljanje kakovosti (angl. Total Quality Management, v nadaljevanje TQM) in standard ISO9001, ki ponuja mednarodno rešitev za zagotavljanje potencialnim strank, da je organizacija sposobna zagotavljati določeno kakovost (Broekhuins & Vos, 2003). Pri tem je veliko bolj verjetno, da bodo večje organizacije veliko prej sprejela formalne postopke kakovosti, kot je TQM, kot pa tiste manjše. Vendar lahko visoko kakovost dosegajo tudi manjše organizacije in brez formalne akreditacije. Prav tako v trajnostnih organizacijah pogosto razvijajo svoje lastne dodatne sisteme kakovosti. Sami sistemi ne zagotavljajo kakovosti. Pristop h kakovosti je del filozofije organizacije na področju kulture in vodenja. Osnovna načela TQM odražajo, da doseganje visoke kakovosti zahteva vključevanje in opolnomočenje ljudi v celotni organizaciji, sodelovanje v skupini, osredotočanje na stranke in razvijanje razširjenih procesov za nenehno izboljševanje. Velikokrat za zagotavljanje kakovosti poskrbijo starejše vodje, ki nudijo zaželeno podporo in nadzorujejo potrebna sredstva za doseganje želene ravni kakovosti. Vendar pa za doseganje visokokakovostnih izdelkov in storitev ter na koncu za zagotovitev razmerja med ceno in kakovostjo ni dovolj, da se zanašamo na nadrejene. Zelo pomembno je, da so pri zagotavljanju kakovosti proizvodov ali storitev vključeni vsi zaposleni na vseh ravneh organizacije (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 171–172).

Avery in Bergsteiner (2011a) sta ponazorila, kako si organizacija BMW Group (v nadaljevanju BMW) prizadeva za vrhunsko kakovost, in sicer vse od usposabljanja do oddelka za financiranje. BMW-jev pristop k nadzoru kakovosti je pregled vozil na vseh stopnjah proizvodnega procesa: proizvodnja delov, proizvodnja sestavnih delov v montažnih obratih, pa tudi proizvodnja materialov in komponent dobaviteljev, ki morejo izpolnjevati določene standarde kakovosti. Alternativni pristop, ki so ga sprejeli nekateri drugi proizvajalci avtomobilov, je najprej izdelava avtomobila, nato pa šele na koncu proizvodne linije preverjajo kakovost, kar vodi v draga popravila, garancijske zahtevke, odpoklice in odpadke ter nezadovoljstvo strank. Poleg tega so vsi člani BMW-jevega osebja v celoti odgovorni za kakovost svojega dela in so lahko kaznovani v primerih prenosa slabe kakovosti na naslednjo ekipo. V letu 2010 je nemški avtomobilski klub ADAC z uporabo statističnih postopkov, certificiranih po ISO 9001: 2000, analiziral več kot 4 milijone okvar 98 modelov avtomobilov, pri tem pa so bili BMW-jevi avtomobili ocenjeni za najzanesljivejše (Avery & Bergsteiner, 2011a).

Doseganje najvišje kakovosti in spodbujanje odličnosti sta za organizacije bistvenega pomena, še posebno pri organizacijah, ki sledijo filozofiji trajnostnih vodij. Prav tako za organizacije, ki jih vodijo trajnostni vodje, kakovost ne simbolizira predmeta razprave, temveč način dela. Visoko kakovost torej lažje dosegajo v trajnostno naravnanih organizacijah kot v organizacijah, ki jih vodijo netrajnostno naravnani vodje. Številni elementi, potrebni za ustvarjanje kulture kakovosti, so osnovni za trajnostno vodenje,

vključno s podporo najvišjega vodstva, osredotočenostjo na ljudi in močno kulturo (Naor, Goldstein, Linderman & Schroeder, 2008).

Zelo pomembno vlogo pri podpiranju kakovosti v organizaciji ima dolgoročna perspektiva, ki spodbuja zadrževanje zaposlenih, njihov razvoj, vlaganje vanje in njihovo vrednotenje. Zvesti, usposobljeni zaposleni z dolgoročnimi interesi v organizaciji bodo najverjetneje želeli izboljšati kakovost proizvodov ali storitev. Navsezadnje pa bodo najverjetneje dolgoročno zaposleni delili vrednote organizacije z ostalimi v organizaciji in s tem pripomogli k povečanju kakovosti. Dolgotrajni delavci so spoznali druge in jim zaupali ter bolj verjetno delijo svoje znanje. Kaynak (2003) meni, da zaposleni v organizacijah z visoko stopnjo predanosti najvišjemu vodstvu proizvajajo izdelke višje kakovosti. Pri tem pa je naloga managementa zagotavljanje sredstev, ki so potrebna za usposabljanje zaposlenih za uporabo novih praks upravljanja kakovosti in ustvarjanje delovnega okolja, ki spodbuja vključevanje zaposlenih v proces sprememb (Kaynak, 2003). Na ta način lahko številni elementi trajnostnega vodenja podpirajo visokokakovostne izdelke in storitev (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 171–172).

V organizacijah pod netrajnostno naravnanim vodstvom pa je visoko kakovost težje doseči, saj to vodstvo nadzoruje in spremlja procese. Ker je popoln nadzor nerealen, zaposleni v netrajnostno naravnanih organizacijah pa so manj usposobljeni in angažirani, se bodo zaradi tega napake pri zagotavljanju kakovosti pogosteje dogajale. Seveda kakovost lahko nadziramo tudi s sistemi in avtomatizacijo, vendar za nekatere vodje ni nujno, da avtomatizacija vedno doseže visoko kakovost, saj je lahko včasih človek veliko bolj natančen (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 173).

## **2.7 Orientacija finančnih trgov**

Trajnostne prakse, kot so dolgoročna perspektiva, razvoj kadrov, inovacije, kultura organizacije, družbena odgovornost, etično vedenje in finančna uspešnost, so tesno povezane, saj trajnostne prakse odražajo dobro vodenje, pogosto nižje stroške ter povečujejo ugled in blagovno znamko. Prav tako lahko vodijo k boljšemu vodenju poslovnih tveganj in priložnosti, ki koristijo tudi vlagateljem in lahko naredijo organizacijo manj občutljivo na učinke škodljivih dogodkov. Oblikovanje proizvodov in operacij za bolj trajnostno vodenje, prav tako pogosto povečuje dobiček in lahko z izboljšanimi postopki ustvari prihranek. Ti učinki ustvarjajo uspešen cikel tako, da imajo uspešne organizacije več sredstev za vlaganje v trajnostne prakse, zaradi česar bi morale biti robustnejše do zunanjih dogodkov in privlačnejše za dolgoročne vlagatelje in stranke, saj bi s tem povečale svojo tržno vrednost (Kantabutra, 2011).

Finančni in računovodski izidi danes vodijo velik del poslovnega sveta. V raziskavi Bernthalala in Wellinsa (2006) jih je med 4500 voditelji iz približno 900 organizacij več kot četrtina navedla, da edino dejanje, ki jim prinaša največ spoštovanja, so številke. Rezultati

niso bili presenetljivi, saj je za vodje, ki ne dosegajo svojih končnih ciljev, veliko bolj verjetno, da ne bodo preživeli v svojih organizacijah. To velja tudi za številne pridobitne in nepridobitne organizacije, ki jih vodijo netrajnostno naravnani vodje, doseganje številka pa je prednostna naloga (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 93). Velika zaskrbljenost je med vodji zaradi preveč ozkega osredotočenja na kratkoročne donose, saj zahteve kapitalskih trgov simbolizirajo veliko grožnjo za vrednost in blagovno znamko organizacije. Ukrepi, ki izpodbijajo omejitve, ki jih nalagajo finančni trgi, so lahko potrebni v dolgoročnih interesih organizacije. Vendar pa je to težko narediti, ko delničarji zahtevajo velike kratkoročne dividende, kar nakazuje, da bi morali vodje obvladovati pričakovanja delničarjev. Če je organizacija na trgu dolgoročno osredotočena, lahko pritegne več potrpežljivih vlagateljev (Avery & Bergsteiner, 2016, str. 243).

Trajnostno vodenje na različne načine izziva finančne trge. Nekatere organizacije se izogibajo vmešavanju v te trge na način, da cilje rasti obvladujejo z zanašanjem na svoja lastna sredstva. Organizacije imajo lahko za ohranitev svoje neodvisnosti svoj izpopolnjeni sistem napovedovanja, ki jim omogoča, da prilagodijo svoje finančne in druge procese, da se izognejo izposojanju zunanjega denarja. S sistemom vnaprejšnjega napovedovanja ima organizacija čas, da se zaščiti pred spreminjajočimi se trgi, in s tem lahko zmanjša škodljive učinke na svoje poslovanje (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 93). Tako na primer družba BMW ceni svojo neodvisnost od finančnih trgov. Čeprav je to družba, ki kotira na borzi, družina Quandt zaradi lastništva nadzornega deleža od leta 1959 ohranja družbo BMW v veliki meri neodvisno od pritiskov na finančnem trgu. Njeni ugodni finančni rezultati pomagajo organizaciji, da se lahko zadolžuje po ugodnih obrestnih merah, njena dolgoročna perspektiva pa jo ščiti pred kratkoročnimi pritiski kapitalskih trgov (Avery & Bergsteiner, 2011a).

Napačno je mišljenje, da organizacije, ki jih vodijo trajnostni vodje, ne zanima dobiček. Dobičkonosnost in dobri donosi vlagateljem pomagajo ohraniti neodvisnost organizacije od skladov zasebnega lastniškega kapitala. Tako je na primer zaposlenim v družinskih organizacijah cilj, da ustvarijo toliko dobička, da lastniki nimajo racionalne alternative in s tem še naprej vlagajo v organizacijo. Na ta način se organizacije izognejo zunanjim vlagateljem, ki bi jih lahko prisilili v kratkoročno perspektivo, z vsemi negativnimi posledicami, ki jih takšne spremembe prinašajo (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 96).

Trajnostne organizacije cenijo svojo neodvisnost od kapitalskih trgov in poskušajo potrebe organizacije postaviti nad zahteve analitikov, vlagateljev ali drugih »gospodarjev«. Politiki, njihovi člani in drugi volivci, odgovarjajo za vladne in neprofitne organizacije, zato so finančni trgi za takšne organizacije nepomembni. Medtem ko torej finančni trgi za takšne organizacije niso preveč pomembni, se te organizacije pojavljajo v vzporedni obliki, saj ne slepo sledijo svojim »političnim gospodarjem«. Državne organizacije, ki so vodene s strani trajnostnih vodij, lahko tvegajo, da lahko v interesu organizacije tvegajo neupoštevanje

svojih političnih gospodarje, tudi na svojo potencialno škodo (Avery & Bergsteiner, 2011d, str. 97).

### **3 RAZISKAVA VODENJA V IZBRANEM PODJETJU**

#### **3.1 Opredelitev metod dela**

Raziskovalni del magistrskega dela predstavlja multimetodološka raziskava obravnavanih konstruktov trajnostnega vodenja na primeru podjetja Mlinotest, d. d. Kvalitativno raziskovanje omogoča raziskovalcem, da pridobijo in razumejo ustrezne kontekstualne informacije (to so organizacijska kultura, norme in vrednote) ter podrobnosti, ki jih je treba ovrednotiti. Temelji na različnih perspektivah, ki lahko izhajajo iz več metod zbiranja podatkov ali iz več perspektiv različnih akterjev v okolju (Eisenhardt & Graebner, 2007). Tako sem s kvalitativno metodo uporabila sodelovanje s teoretičnimi paradigmi na odprt in radovedno voden način, s čimer sem pridobila nove perspektive in se izognila ozki osredotočenosti (Cassel, 2005). Kvalitativna metoda mi je omogočila dodatna vprašanja za bogatejše razumevanje izbrane teme. Pri tem sem za primarno orodje za zbiranje podatkov uporabila intervju (najpogosteje uporabljen instrument za zbiranje informacij v kvalitativnih raziskavah). Opravila sem delno strukturirane in individualne intervjuje, saj omogočajo razumljivost in fleksibilnost ter lahko razkrijejo pomembne in pogosto prikrita vidike, da zagotovijo ključen vpogled v izbrano temo (Yin, 2011, str. 120).

Za usmerjanje zbiranja podatkov je bil oblikovan protokol začetnih vprašanj. Oblikovanje vprašanj za intervju je temeljilo na sintezi literature in izdelanega teoretičnega modela. Po pregledu strokovne domače in tuje literature s področja proučevanja sem oblikovala vprašalnik, s katerim sem poskušala pridobiti čim boljše informacije za doseg želenih ugotovitev. Vsem zaposlenim je bil posredovan tudi raziskovalni okvir trajnostnega vodenja, ki sta ga oblikovala ustanoviteljica in soustanovitelj Inštituta za trajnostno vodenje prof. dr. Avery in prof. dr. Bergsteiner za doseg dodatne analize ugotovitev. Za veljavnost vprašanj je bila uporabljena triangulacija. Triangulacija je metoda navzkrižnega preverjanja podatkov iz več virov za iskanje pravilnosti v raziskovalnih podatkih (Hughes & Avery, 2013).

Z intervjuji sem želela raziskati in pridobiti odgovore na vprašanja, ki sem jih zastavila v uvodu. Glavno vodilo za oblikovanje vprašalnika je bilo zanimanje za boljše spoznanje izraza trajnostno vodenje in zaznavanje oziroma uporaba le-tega v izbrani organizaciji s strani strokovnih sodelavcev in vodij oddelkov. Prvi del vprašalnika se je nanašal na demografske podatke, drugi del pa na zaznavanje trajnostnega vodenja v podjetju Mlinotest, d. d.

V raziskavi so sodelovali zaposleni v podjetju Mlinotest, d. d. Vanjo sem vključila šest vodij oddelkov in deset strokovnih sodelavcev iz različnih oddelkov, kar pomeni, da sem opravila šestnajst intervjujev z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, d. d. Pri vključitvi vseh

zainteresiranih zaposlenih za sodelovanje v raziskavi sem poskušala upoštevati zastopanost obeh spolov. Direktor podjetja Mlinotest, d. d., je bil na podlagi moje prošnje (priloga 1) za izvedbo intervjujev seznanjen z namenom in cilji mojega magistrskega dela. Pred samim potekom intervjujev sem od direktorja pridobila tudi soglasje za uporabo pridobljenih informacij v magistrskem delu (priloga 2). Do potencialnih intervjuvancev sem prišla s pomočjo vodje kadrovskega oddelka, ki mi je pomagala priti v stik s strokovnimi sodelavci in vodji oddelkov. V nadaljnjem postopku izvedbe intervjujev sem bila s to osebo tudi v stalnem stiku.

Intervjuje sem opravila na delovnih mestih zaposlenih. Izpeljala sem jih na način, da sem odgovore na vprašanja beležila neposredno v vprašalnik. Pri tem je bil vprašalnik posebej prilagojen za vodje oddelkov in posebej za strokovne delavce, da sem se pri vsaki izmed teh skupin lahko osredotočila na pravilne vrednote in zbrala čim primernejše informacije. Ker so zaposleni želeli ohraniti svojo anonimnost, njihovih osebnih podatkov v magistrskem delu ne bom izpostavljala. Prav zaradi anonimnosti so udeleženi lažje pristopili k izvedbi intervjuja, poleg tega pa so tudi odgovarjali nekoliko bolj sproščeno in pristno. Vsi intervjuji so potekali brez težav – intervjuji z vodji oddelkov so trajali približno 40 minut in intervjuji z zaposlenimi približno 30 minut. Če intervjuvanec zastavljenega vprašanja ni dobro razumel, sem vprašanje zastavila z drugimi besedami. Nekateri intervjuvanci so svoje odgovore utemeljili s primerom v podjetju, nekateri pa so svoje odgovore in zaznavanja podali bolj na kratko. Izpolnjeni intervjuji in izjava direktorja podjetja o javni objavi podatkov, pridobljenih z intervjuji, so v prilogi 2 in 6.

Tema trajnostnega vodenja je sama po sebi lahko v določenih primerih občutljiva, kljub temu pa so udeleženci raziskave zaradi zagotovitve anonimnosti v večini primerov podali točnejše odgovore in dejstva ter ne družbeno zaželenih oziroma tistih po željah nadrejenih. Zaradi skupnih okoliščin in omejene pripravljenosti na sodelovanje sem izvedla 16 intervjujev. To je nekoliko manjši vzorec, vendar dovolj velik za izvedbo kvalitativne raziskave. Z izvedbo intervjujev sem pridobila dovolj dobro zasičenost podatkov, ki so mi dali vpogled v aktualno stanje izbranega podjetja z vidika trajnostnega vodenja. S pridobljenimi odgovori sem pridobila določene podatke, ki so bili dovolj dobri za analizo.

### **3.2 Predstavitev podjetja v živilski panogi**

Obravnavano podjetje velja za eno izmed najstarejših in najprepoznavnejših živilskopredelovalnih podjetij v Sloveniji. Tradicija in zgodovina podjetja segata v davno leto 1867, ko je ustanovitelj podjetja Valjčni mlin Wenzel Jochmann v Ajdovščini postavil mlin na reki Hubelj. Med leti 1926 in 1948, se je v podjetju zamenjalo nekaj lastnikov in sledila je tudi nacionalizacija podjetja. Mlin je v Ajdovščini ves čas deloval in bil leta 1955 tudi obnovljen. Pomembnejša razvojna faza se je za podjetje začela v letu 1958, ko se je podjetje preimenovalo v Trgovsko in proizvodno podjetje Mlinotest. Prav tako so v tem letu začeli s proizvodnjo testenin v tovarni. Med leti 1963 in 1974 se je podjetje združilo

s pekarnami na Primorskem in razširilo svojo ponudbo izdelkov. V letih 1999 in 2007 je podjetje Mlinotest, d.d. prevzelo družbe Peks Škofja Loka, Kruh Koper, Žitoproizvod Karlovac in Pecivo Nova Gorica. Mlinotest je v letu 1999 pridobil certifikat vodenja kakovosti ISO 9001. Od leta 2000 do 2022 je podjetje vlagalo v infrastrukturo, v nakupe novih proizvodnih linij in dopolnitev proizvodnih linij z novimi izdelki ter avtomatizacijo proizvodnje. Prav tako je podjetje v tem času pridobilo certifikat ekološke predelave, razširilo lastne maloprodajne mreže, pridobilo mednarodni certifikat IFS (angl. International Food Standard, v nadaljevanju IFS) in ustanovilo hčerinsko družbo v Srbiji (Mlinotest, d. d., brez datuma).

V podjetju zaposlujejo 670 ljudi in delujejo na petindvajsetih trgih (Mlinotest, d. d., brez datuma). Podjetje služi z osnovnim poslanstvom ustvarjanja privlačnih, tehnološko in kulinarčno dovršenih izdelkov, s katerimi na podlagi tradicije za zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev ter z odgovornim delovanjem prispevajo k družbenemu razvoju ter razvoju in varovanju v skladu z domačimi in mednarodnimi standardi ter ohranjanjem stabilnega gospodarjenja na nivoju delniške družbe in vseh njenih podrejenih družb. Poleg tega podjetje prikazuje stabilnost, varnost in dolgoročnost, in to kot poslovni partner in tudi delodajalec. Podjetje in celotna živilska industrija sta pomembna ne samo zaradi vidika zagotavljanja hrane, ampak tudi zaradi zagotavljanja dela zaposlenim (Mlinotest, d. d., 2020).

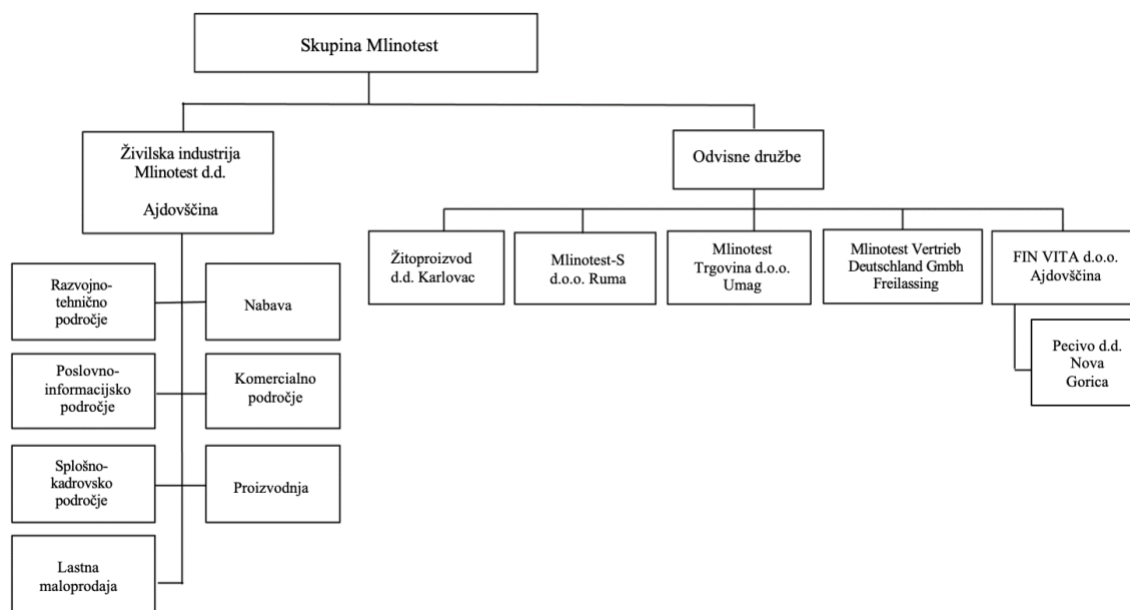
Podjetje si prizadeva za celotno kontrolo procesa izdelave po najvišjih standardih živilske panoge in zagotavlja popolnoma varne izdelke. Poleg tega se posveča razvoju in inovativnosti, ki omogoča ustvarjanje kakovostnih klasičnih dobrot in izdelkov po meri današnjih povpraševanj. Podjetje z uvedenim mednarodnim standardom IFS, zagotavlja kakovost in varnost proizvedenih živil. Prav tako standard IFS združuje sistem HACCP (angl. Hazard Analysis Critical Control Points), ki opredeljuje pravila dobre poslovne in higienske prakse, sledljivosti, označevanja živil in zagotavljanja njihove zaščite. Namenjen je trgovcem in proizvajalcem živil, saj morejo oboji zagotoviti varnost in kakovost proizvodov svojih blagovnih znamk (Mlinotest, d. d., brez datuma).

### **3.3 Organizacijska struktura**

Družba Mlinotest, d. d., je matična družba Skupine Mlinotest, ki jo poleg matične družbe sestavljajo še odvisne družbe, v katerih ima matična družba več kot 50-odstotni kapitalski delež. Sestava Skupine Mlinotest vključuje delež družbe Mlinotest, d. d., v osnovnem kapitalu odvisnih družb in delež glasovalnih pravic, ki izhajajo iz tega lastništva (Mlinotest, d. d., 2020). Na sliki 2 je prikazana organizacijska struktura Skupine Mlinotest.



Slika 2: Organigram Skupine Mlinotest



Prirjeno po Mlinotest, d. d. (brez datuma) in Mlinotest, d. d. (2020).

Skupina Mlinotest je sestavljena iz šestih družb, od tega dve družbi delujeta na slovenskem trgu, in sicer matična družba s sedežem v Ajdovščini in družba FIN VITA, d. o. o., saj se je v letu 2020 družba Finholding, d. o. o., pripojila k družbi FIN VITA, d. o. o. Družba Mlinotest, d. d., je na tujih trgih prisotna na Hrvaškem, v Srbiji in Nemčiji, kjer ima v vseh družbah 100-odstotni lastniški delež glede na osnovni kapital (Mlinotest, d. d., 2020). Vse funkcije v podjetju so vodene s strani centralnega podjetja s sedežem v Ajdovščini, predvsem zaradi zelenega enotnega delovanja in nastopa na trgu, enotne poslovne politike in posledično tudi zaradi lažjega obvladovanja stroškov. Pri tem pa je naloga vseh vodij odvisnih družb, da upoštevajo izvajanje nalog, ki jih določi centralna družba, in pri tem skrbijo za stroškovno učinkovitost proizvodnje ter zaposlenih.

V nadaljevanju tega poglavja predstavljam različne aktivnosti, ki jih podjetje Mlinotest, d. d., že izvaja, in tiste, ki si jih želi v prihodnje izboljšati za sledenje trendom trajnostnega razvoja. Vsi navedeni podatki in informacije so javno vidni v obliki promocijskega materiala (brošure, letak, letno poročilo itd.) ter na internetu, na spletni strani podjetja Mlinotest.

### 3.3.1 Trajnostne aktivnosti, ki jim sledi podjetje Mlinotest, d. d.

V podjetju si prizadevajo, da bi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi vzpostavili konstantno komunikacijo, saj jim to omogoča pridobivanje raznih informacij o delu, pričakovanjih in doseganju ciljev. Istočasno pa komunikacija omogoča varnost, predvidljivost in strukturiranost, ki zaposlenim dajejo varno izhodišče za delo ter hkrati vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. S takšnim pristopom zaposleni lažje

prevzamejo individualne odgovornosti za svoje delovne naloge in njihovo izpolnjevanje. V ta namen so v podjetju Mlinotest, d. d., izvedli obdobjne razvojne pogovore z vsemi zaposlenimi, in sicer do ravni vodij, referentov in tehnologov, ki so jih osnovali na principih strateških ciljev podjetja. Sledili so predvsem temu, da skupaj postavljajo jasna pričakovanja z merljivimi cilji in jasnimi kriteriji doseganja le-teh. Prav tako morejo zastavljeni cilji odražati cilje sektorja in cilje podjetja. Vodje oddelkov morejo poslušati in razumeti, kaj si zaposleni želijo oziroma kaj potrebujejo. Prav tako so v podjetju zaželene pohvale za dobro opravljeno delo.

V podjetju sledijo načelu trajnostnega razvoja in načrtujejo aktivnosti, ki prispevajo k bolj čistemu in zdravemu okolju, ekološko ozaveščenemu nakupovanju ter ponudbi ekoloških izdelkov in drugih izdelkov za zdrav življenjski slog. Prav tako si v podjetju prizadevajo za pridobivanje čim več surovin iz lokalnega okolja z namenom podpiranja lokalnih pridelovalcev in posledično zmanjšujejo transportne poti. V razvojnih oddelkih podjetja skrbno načrtujejo in testirajo razne materiale, s katerimi želijo nadomestiti uporabo plastičnih materialov v proizvodnji, logistiki in maloprodaji. S sledenjem načel trajnostnega razvoja so uvedli tudi prodajo izdelkov v »rinfuza« stanju v njihovih maloprodajnih trgovinah, kar pomeni, da lahko kupec od doma prinese svojo embalažo, v katero si odtehta želeno količino izdelka.

Posebno skrb namenjajo tudi zaposlenim, saj podjetju pomenijo najpomembnejši člen, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost in rast podjetja. Prav zaradi tega posvečajo veliko pozornost negovanju dobrih medosebnih odnosov in timske povezanosti, strokovni rasti zaposlenih ter ustvarjanju delovnega okolja, ki spodbuja inovacije in razvoj. Podjetje v zaposlenih prepozna dolgoročne partnerje, s katerimi postavljajo in uresničujejo cilje ter na ta način vedno znova izpolnjujejo obljube in odgovornosti do kupcev. K skrbi za zaposlene si prizadevajo tudi zaradi vrednot, etičnosti in skupnih ciljev, da bi skupaj lahko zagotovili uspešnost in rast Mlinotesta. Izpostaviti velja 14-dnevno izobraževanje »Young managers program«, ki je potekalo v organizaciji Poslovne šole Bled. Izobraževanje zaposlene pouči o področju, kjer še nimajo izkušenj, oziroma jim managerska znanja izboljšajo razumevanje procesov poslovanja podjetja in na ta način obogatijo svojo podporno funkcijo v podjetju. Vključitev zaposlenih v ta program odraža strateško zavezanost Mlinotesta razvoju talentov in željo sodelovati dolgoročno, z jasno perspektivo nadaljnjega razvoja zaposlenih.

V ta namen so zasnovali raznolike aktivnosti, ki jih ponujajo svojim zaposlenim, in sicer se lahko zaposleni rekreirajo, si izberejo kolektivna zavarovanja, poučujejo o zdravem načinu življenja, izbirajo med različnimi dogodki in aktivnostmi, ki jih ponuja Mlinotest, kot so kolektivni izleti, strokovna izobraževanja, mentorstva, razvoj ključnih kadrov, treninge mehkih veščin, team building in številne druge aktivnosti. Posebno pozornost pa posvečajo ukrepom varstva pri delu in ergonomizaciji delovnih mest ter usposabljanju.

S sponzorstvi in donacijami podpirajo številne projekte na izobraževalnem in humanitarnem področju ter vlagajo v šport, znanost in kulturo. Podjetje je zelo ponosno na Ženski rokometni klub Ajdovščina, hkrati se pravzaprav čuti odgovorno in poklicano, da podpira šport z dolgo tradicijo. Podjetje veliko sredstev namenja spodbujanju neprofitnih dejavnosti. Prednost daje sodelovanju pri dolgoročnih projektih, ki lahko pripomorejo k boljšemu življenju čim večjega števila ljudi.

### 3.3.2 Zasledovanje trajnosti v prihodnje

V vseh družbah Skupine Mlinotest poskušajo spoštovati okoljske predpise in delujejo v smeri čim boljše harmonije z lokalnim okoljem. Podjetje si prizadeva, da bo tudi v prihodnje izpolnjevalo okoljsko zakonodajo in uporabljalo testirano opremo pri delu. Prav tako sledi in poskuša zmanjševati porabo energije in vode, pazi na količino odpadkov in je pri tem pozorno na ločeno zbiranje odpadkov. Za prijaznejše delovanje v okolju bo podjetje z različnimi ukrepi poskušalo preprečiti hrup in pri tem investiralo v okolju prijazno tehnologijo. Podjetje si prizadeva za večje vlaganje v oskrbo z alternativnimi oziroma čistejšimi viri energije, saj bo tako poskrbelo za okolje in zdravje ljudi, ki živijo in delajo v okolici proizvodnih obratov, ter na ta način pripomoglo tudi h globalni skrbi za okolje.

V podjetju si želijo z različnimi aktivnostmi pri izvajanju njihove dejavnosti povečati ugled in zaupanje na lokalni, vseslovenski in širši regionalni ravni. Z njihovo dejavnostjo želijo pomagati številnim športnim, mladinskim in kulturnim organizacijam in društvom ter jim pri tem omogočiti lažje izvajanje njihovih programov. Še naprej želijo podpirati Ženski rokometni klub Mlinotest iz Ajdovščine, ki nastopa v prvi slovenski ligi, in si želijo pri tem biti njihov dolgoletni pokrovitelj.

Z zdravo in kakovostno pridelano hrano si želijo zagotoviti izpolnitev potrošniških potreb, želja in pričakovanj. V prihodnje si želijo še naprej zagotavljati sistem notranjih kontrol, ki jih izvajajo skladno s pridobljenimi mednarodnimi standardi IFS in HACCP. Na ta način želijo poskrbeti za varnost njihovih izdelkov. Prav tako razvojne dejavnosti vedno bolj usmerjajo tudi v izdelke, da bodo lahko njihove sestavine in njihov način izdelave čim bolj kakovostni in zdravi.

V prihodnje si prizadevajo za zagotavljanje prijaznega, inovativnega in spodbudnega delovnega okolja, v katerem ne bo manjkalo možnosti za izobraževanje in osebno rast za vse zaposlene. Še naprej želijo zagotavljati dolgoročno stabilnost delovnih mest in tudi to, da se zaposleni na svojih delovnih mestih počutijo zadovoljne, motivirane in sproščene, saj na takšen način lahko dosežejo nadpovprečne delovne rezultate. Prav zato jih želijo na različne načine še dodatno opolnomočiti za učinkovitejše opravljanje delovnih nalog.

### 3.4 Analiza podatkov in interpretacija ugotovitev

Z analizo primarnih podatkov poskušam na podlagi pridobljenih podatkov oziroma odgovorov na vprašanja iz vprašalnika odkriti in razumeti celotno sliko dogajanja na področju trajnostnega vodenja v izbranem podjetju.

#### 3.4.1 Trajnostno vodenje v podjetju Mlinotest, d. d.

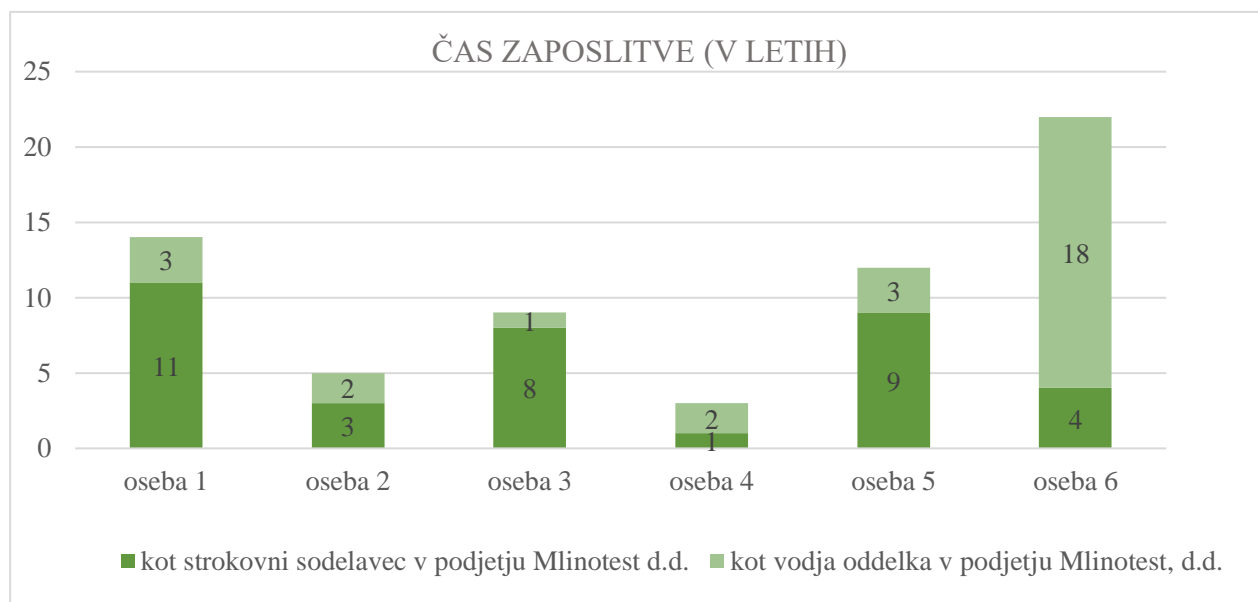
Za vsako izmed določenih skupin udeleženih oseb v intervjujih sem ugotovitve raziskave in poročanje opravila v obliki zapisanega besedila. Podatki, zbrani med intervjuji z vsako vodjo oddelkov in strokovnimi sodelavci, so povzeti in predstavljeni v nadaljevanju tega poglavja.

##### 3.4.1.1 Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani vodij oddelkov

#### a) Socialnodemografski podatki

Splošni čas zaposlitve in čas zaposlitve kot vodje oddelkov v podjetju Mlinotest, d. d., prikazuje spodnja slika. Slika 3 prikazuje čas zaposlitve vodij oddelkov v podjetju Mlinotest, d. d., kot strokovnih sodelavcev in vodij oddelka ločeno. Povprečen čas zaposlitve reprezentativnih vodij v podjetju je 10,8 leta, povprečen čas zaposlitve kot vodij oddelkov pa 4,8 leta.

Slika 3: Čas zaposlitve vodij oddelkov v podjetju Mlinotest, d. d.



Vir: lastno delo.

## **b) Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani vodij**

Pri vodjih oddelkov sem intervjuje začela z vprašanjem, katere elemente vodenja cenijo pri sebi. Elementi vodenja, ki opredeljujejo osebne lastnosti in kompetence, ki jih vodje najbolj cenijo pri sebi:

- dobra organiziranost dela;
- pravičnost;
- sposobnost informiranja;
- zmožnost opravljanja več opravil;
- zagotavljanje razvoja ljudi na delovnem mestu;
- odprtost;
- dobra komunikacija;
- pravilno delegiranje nalog;
- zaupnost;
- sledenje vlogi vizije pri poslovanju;
- zagotavljanje izmenjave znanja;
- pravilne reakcije oziroma pravilno sprejemanje odločitev.

Na podlagi intervjujev se je izkazalo, da so nekateri vodje delno poznali termin »trajnostno vodenje«, nekateri pa tega termina niso poznali. Vedeli so, kaj simbolizirata trajnost in trajnosti razvoj, vendar niso poznali globine trajnostnega vodenja in kaj vse se lahko za tem terminom skriva oziroma kaj vse zajema. To lahko pripisujemo temu, da je termin trajnostno vodenje še nekoliko nov in nepoznan ter se v Sloveniji šele razvija in je bolj uveljavljen v drugih evropskih in svetovnih organizacijah. Razne spremembe, narava dela in množica perečih vprašanj, s katerimi se slovenska podjetja soočajo, zahtevajo poznavanje trajnostnega vodenja in njegovo vpeljavo v prakso na delovnih mestih.

Vsem vodjem, tudi tistim, ki jim je bil termin trajnostnega vodenja delno že poznan, sem na kratko obrazložila glavne značilnosti in načela trajnostnega vodenja. S pomočjo obrazložitve obravnavanega termina so vodje lažje odgovarjali na vprašanja in s tem se je pogovor razvil v konstruktivni intervju. Pri tem sem poskrbela, da z obrazložitvijo termina trajnostnega vodenja nisem »okužila« podatkov in da sem podala ravno dovolj informacij za lažji potek izvedenih intervjujev. Po seznanitvi s tem, v kolikšni meri vodje že poznajo trajnostno vodenje, sem intervju nadaljevala z vprašanji, s katerimi sem želela pridobiti vpogled, na kakšen način nekatere elemente triindvajsetih praks trajnostnega vodenja, ki sta jih oblikovala Avery in Bergsteiner (2011c), zaznavajo in jih vodje že uporabljajo v podjetju Mlinotest, d. d.

Vodje, s katerimi sem opravila intervjuje, popolnoma podpirajo element dolgoročnega vidika, saj se v podjetju trudijo za doseganje dolgoročnih rezultatov, ki prinašajo korist ne

le podjetju, temveč tudi širši skupnosti. Na prvo mesto torej postavljajo dolgoročno perspektivo, nihče pa ni trdil, da se podjetje zavzema za kratkoročno vizijo. Zavedajo se dobrih posledic tega koncepta in z usmerjenostjo k dolgoročnim rezultatom povečujejo prepoznavnost podjetja kot uspešnega, posledično pa pridobivajo na konkurenčnosti. Nekateri menijo, da sta cilja podjetja delovanje v skladu s poslovno strategijo in upoštevanje kulture podjetja. Prav tako si vodje v večini želijo čim bolj vlagati v svoje zaposlene in jih s tem dolgoročno zadržati v podjetju.

Izpostavili so tudi pomemben poudarek na investicije v tehnologijo, saj si kot vodje želijo izboljšati delovanje podjetja. Zavedajo se, da dodana vrednost različnih investicij v tehnologijo pripomore k večji optimizaciji dela v proizvodnji in tudi v drugih oddelkih v podjetju. Vse investicije se v podjetju načrtujejo dolgoročno, po potrebi pa jih lahko prilagodijo aktualnim spremembam in potrebam. V prihodnjih letih bodo z različnimi investicijami poskušali izboljšati okoljsko in razvojno komponento. Prav tako to ergonomsko izboljšuje delovna mesta, proizvode in sam tehnološki proces ter olajšuje delo vsem zaposlenim zaradi robotizacije na delovnih mestih. Vendar so pri tem opozorili, da mora po vsaki tovrstni investiciji obvezno slediti povečana produktivnost, ki pa ni vedno odvisna od večjega števila ljudi. Podobno, kot lahko zasledimo v Evropski uniji in celotnem poslovnem svetu, tudi obravnavano podjetje svoj razvoj usmerja v industrijo 4.0 in industrijo 5.0.

S pomočjo intervjujev sem želela ugotoviti, na kakšen način vodje navdihujejo in spodbujajo zaposlene ter definirajo delovno vzdušje, s čimer prispevajo k povečanju trajnostne učinkovitosti zaposlenih. Vodje po svojih navedbah štejejo svoje zaposlene in jih poskušajo čim več časa zadržati v podjetju. Nekateri vodje so poudarili, da se zavzemajo za dobro počutje zaposlenih na delovnih mestih in poskušajo čim več vlagati v njihov razvoj s ciljem izboljšanja zdravja, znanja in kompetenc zaposlenih. Prav tako so v podjetju vsi zaposleni upravičeni do usposabljanja in ne samo določene osebe oziroma vodje. Vsi vodje med seboj v podjetju vse bolj krepijo ozaveščanje zaposlenih v smeri zelenega in trajnostnega razvoja.

Mehanizmi, ki jih vodje smatrajo kot pomembne za razvoj veččin in delitev znanja med zaposlenimi, so redni sestanki, ki se v podjetju izvajajo individualno ali skupinsko, razno timsko ali projektno delo, interno načrtovanje osebja in spodbujanje zaposlenih k produkciji raznih idej za izboljšanje delovanja na delovnih mestih. Vodje menijo, da prav zaradi prej navedenih dejanj in praks, ki izhajajo iz zavzetosti zaposlenih, nameravajo ti ostati dlje časa pri delodajalcu. Povprečna doba zaposlenih v obravnavanem podjetju se glede na odgovore v intervjujih giblje okrog 20 let, kar je za današnje razmere zelo dolga doba. Vodje menijo, da je to odraz zadovoljstva zaposlenih, saj podjetje zagotavlja zdravo delovno mesto, omogoča možnost za osebni razvoj in izobraževanja, dobro organizacijsko klimo, poleg tega pa se je podjetje pripravljeno posodabljati, tako tehnološko kot medosebnostno. Eden izmed vodij je tudi povedal, da si v podjetju prizadevajo dolgoročno zadrževati zaposlene. Dejal je: »Želimo si, da bi vsi zaposleni ostali z nami dlje časa.« Vendar so nekateri vodje

opozorili tudi na kratke delovne dobe zaposlenih, predvsem se to kaže pri mladih. Možne vzroke za hitro menjavo delovnega mesta vodje pripisujejo vsečnosti nalog na delovnem mestu, gradnji kariere ter preizkušanju svojih sposobnosti in želja v praksi na različnih delovnih mestih.

Zanimalo me je tudi, kako vodje obravnavajo svoje zaposlene, ali nanje gledajo kot na strošek ali kot na sredstvo, saj v podjetjih velikokrat gledajo na zaposlene kot na strošek, kar zmanjšuje motiviranost in pripadnost zaposlenih do svojega delodajalca. V podjetju Mlinotest, d. d., vodje skrbijo za pripadnost zaposlenih na način, da je dobro opravljeno delo vsakega zaposlenega tudi opaženo s strani vodstva. Opažajo, da zaposleni cenijo, kadar nekdo opazi njihovo dobro opravljeno delo, kar povečuje pripadnost. Eden izmed vodij trdi, da se pripadnost povečuje tudi s prepuščanjem avtonomije in skrbništva nad določenimi procesi. Kot primer je navedel gradnjo odgovornosti. Glede motiviranosti pa so pojasnili, da zanj v največji meri skrbijo z različnimi nagradami, pohvalami, različnimi nematerialnimi nagradami (npr. ekipno sodelovanje, komunikacija, sodelovanje pri odločanju) in s splošnim kariernim razvojem.

Vodje v podjetju iščejo ravnovesje med etičnimi vprašanji in doseganjem dobička na način, da delo opravljajo natančno z upoštevanjem pravil in s tem pripomorejo k doseganju dobrih rezultatov. Prav tako sta dve vodji izpostavili zavedanje, da podjetje ne more uspešno delovati, če prihaja do sporov tako v notranjem kot v zunanem okolju. V etičnih dilemah največkrat ravnajo tako, da spoštujejo zakonodajo, poslovne odnose, dogovore in človeško dostojanstvo. Poleg tega so vsi vodje navedli kot glavne vrednote, ki jim sledijo v podjetju, skrb za pravilno in odgovorno ravnanje do vseh deležnikov (npr. potrošnikov, dobaviteljev, zaposlenih in okolja), kakovost produktov in altruizem, saj vodje opredeljujejo nesebično skrb za druge.

Prav tako vodje menijo, da je za trajnostno naravnost podjetja potreben tudi pravilen pristop k spremembam. Vodje so povedali, da so v podjetju edina stalnica spremembe, ki pa so jih njihovi zaposleni v večini pripravljani sprejeti in se pri tem ne upirajo, predvsem zaradi stalne transparentne in odprte komunikacije ter informiranosti. Nekateri vodje pa so povedali, da višje izobraženi zaposleni in mlade generacije najlažje sprejemajo spremembe v podjetju. Eden izmed intervjuvanih vodij je pojasnil, da je zaposlene treba motivirati s pravilnim pristopom, da bodo vedeli, kaj sprememba prinaša in kaj bo pomenila zanje in za podjetje kot celoto. Trenutne spremembe, ki jih v podjetju vpeljujejo, se navezujejo na digitalizacijo delovnih mest. Poleg tega je pomembno izpostaviti tudi, da bodo v enem izmed oddelkov spremembe temeljile na reorganizaciji delovnih urnikov, ki so izhajali iz želja zaposlenih.

Vodje v večini menijo, da je njihovo trajnostno vodenje povezano z delovanjem v smeri dolgoročnih ciljev in sodelovanja z zaposlenimi, saj jim to omogoča tudi doseganje kratkoročnih rezultatov. Prav tako vodje dajejo poudarek temu, da morejo biti inovativni na

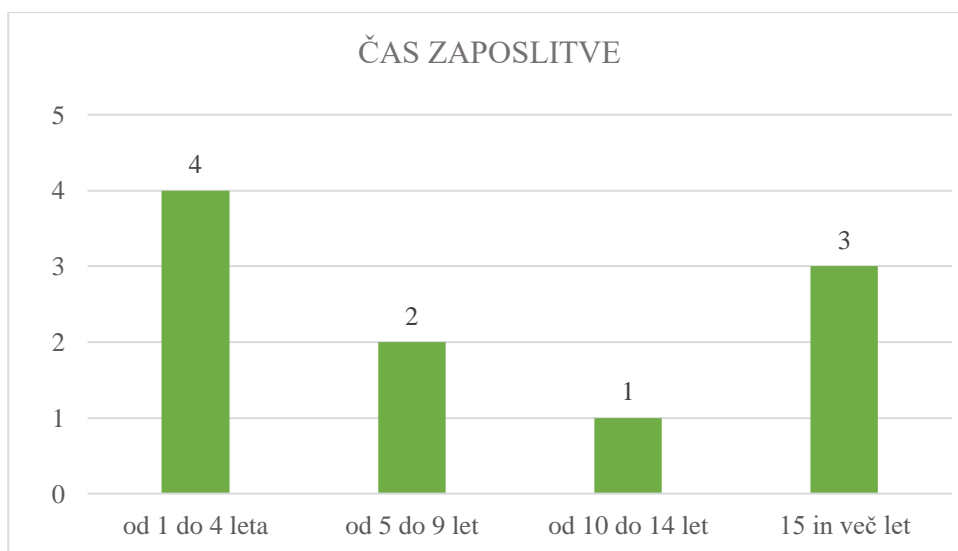
svojem področju, omogočati permanentno usposabljanje zaposlenih, razvijati nove veščine vodenja ter upoštevati vse deležnike in načela etičnega vodenja. Za vodje so glavni deležniki poslovanja zaposleni in stranke, ki jim poskušajo zadovoljiti njihove potrebe. Prav tako nekateri vodje menijo, da so zaposleni in stranke najpomembnejši pri vodenju in delovanju podjetja. Da bi pripomogli k razvoju trajnostnega vodenja v podjetju, so vodje mnenja, da je treba spodbujati aktivnosti na ravni vodstva, iskati sodelovanja z vsemi zaposlenimi, iskati nove ideje za izboljšanje procesov na delovnih mestih, izboljšati angažiranost strokovnih sodelavcev in spodbujati timskega dela. Za zagotavljanje trajnostnega vodenja v podjetju morejo pridobiti še ustrezna nova znanja in veščine s tega področja, da bodo lahko skupaj z vsemi zaposlenimi uresničevali pot do čim boljšega trajnostnega delovanja.

### 3.4.1.2 Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani strokovnih sodelavcev

#### a) Socialnodemografski podatki

Čas zaposlitve in čas zaposlitve kot strokovni sodelavci v podjetju Mlinotest, d. d., prikazuje spodnja slika. Slika 4 prikazuje čas zaposlitve intervjuvanih strokovnih sodelavcev v podjetju Mlinotest, d. d. Povprečen čas zaposlitve reprezentativnih strokovnih sodelavcev v podjetju je 10,6 leta.

Slika 4: Čas zaposlitve strokovnih sodelavcev v podjetju Mlinotest, d. d.



Vir: lastno delo.

#### b) Zaznavanje trajnostnega vodenja s strani strokovnih sodelavcev

Pri strokovnih sodelavcih sem najprej želela izvedeti, na kakšen način zaznavajo trajnostni razvoj v podjetju. Glede na trajnostno usmerjenost v posameznih oddelkih in celotni organizaciji so vsi strokovni sodelavci mnenja, da so izpolnjeni določeni vidiki trajnostnega



razvoja. Pri tem so navedli, da podjetje skrbi za njihovo zdravje in dobro počutje, jim ponuja razna izobraževanja in graditev ekip, se zavzema za enakost spolov, povezovanje z lokalnimi deležniki, uporabo obnovljivih virov energije, zmanjšanje odpadkov oziroma embalaže pri proizvodnji izdelkov in odgovorno ravnanje do okolja, v katerem deluje.

Termina trajnostno vodenje strokovni sodelavci niso poznali. Poznani so jim bili izrazi trajnostno ravnanje, trajnostni razvoj in skrb za okolje. Pri tem je kar nekaj intervjuvanih strokovnih sodelavcev povedalo, da je v podjetju vedno bolj opazen poudarek na trajnostnem delovanju. S seznanitvijo z mojo obrazložitvijo definicije trajnostnega vodenja so vsi strokovni sodelavci spoznali, da so se na delovnem mestu že srečali s trajnostnim vodenjem. Največkrat so izpostavili, da vidijo trajnostno vodenje skozi dobre odnose med sodelavci, v prizadevanju za proizvodnjo kakovostnih izdelkov, v uresničevanju vizije podjetja, upoštevanju notranjih in zunanjih deležnikov ter skrbi za čisto okolje. Pozitivno so me presenetili z nizanjem aktivnosti in dejanji, ki jih na delovnem mestu že uresničujejo. Izpostavili so tudi, da skupaj z vodjo oddelka sprejemajo dolgoročne odločitve za boljše delovanje na delovnem mestu, visoko stopnjo spoštovanja do ostalih sodelavcev, etično ravnanje ob opravljanju nalog na delovnih mestih in podporo lokalnemu okolju. Vsi intervjuvani strokovni sodelavci so bili mnenja, da podjetje sledi oziroma vsaj deloma sledi trajnostnemu vodenju. Pojasnili so, da se danes daje več poudarka trajnostnemu delovanju kot nekoč. Nekateri so bili mnenja, da bi bilo treba izboljšati in povečati zaupanje v sodelavce pri opravljanju delovnih nalog. Nekaj pa jih je navedlo, da opažajo trajnostno delovanje vodij v oddelkih in samo ozaveščenost o pomenu trajnosti.

Glede sprejemanja odločitev v podjetju so bili strokovni sodelavci mnenja, da se te sprejemajo glede na porazdelitev avtonomije po nivojih na delovnih mestih in tudi konsenzualno. Večje in zahtevnejše odločitve sprejema vodstvo podjetja, manjše dnevne odločitve pa sprejemajo strokovni sodelavci samostojno. Prav tako so povedali, da se odločitve v veliki meri sprejemajo skupinsko na skupnih sestankih in da imajo pri določenih odločitvah tudi sami vpliv.

Z izvajanjem rednih kontrol in pridobivanjem več mnenj se v podjetju zagotavlja nadzor nad kakovostjo na vseh poslovnih področjih. Prav tako strokovni delavci skrbijo za kakovost delovnih procesov in končnih izdelkov z raznim iskanjem inovativnosti ter idej za izboljšanje aktivnosti v delovnih procesih. Vsi tudi dosledno skrbijo za pravilno izvedene postopke v procesih nabave, proizvodnje in prodaje. V podjetju je po njihovem mnenju poskrbljeno za kakovostno znanje strokovnih sodelavcev, saj skrbijo za sistematičen razvoj kadrov in poskušajo zapolniti vrzel med znanjem in kompetencami, ki jih strokovni sodelavci za opravljanje dela še potrebujejo.

Strokovni sodelavci so v večini mnenja, da sta za organizacijsko kulturo podjetja značilni stabilnost in osredotočenost navzven. Glavna cilja organizacije sta doseganje končnih rezultatov in dobro opravljanje delovnih nalog. Nekateri pa so mnenja, da vidijo kulturo podjetja kot neko razširjeno družino, saj so si zaposleni pripravljene pomagati in v primeru

nastalih težav lahko tudi pristopijo do vodij. Le nekaj pa jih je tudi povedalo, da podpirajo inovativnost in uvajajo spremembe za različne priložnosti, ki izboljšujejo delovanje podjetja. S tem menijo, da podjetje in vodja stremita k inovativni kulturi, ki spodbuja zaposlene pri delu, in da so odprti pri razmišljanju izven okvirjev. Podjetje skrbi in si prizadeva za dolgoročno zadrževanje osebja, spodbuja izmenjavo znanja in skrbi za ustvarjanje medsebojnih odnosov. Prav tako so bili mnenja, da je treba graditi na zaupanju in dobrih odnosih med strokovnimi sodelavci in vodji, zaradi česar se povečujeta produktivnost in dobra volja na delovnem mestu. Strokovni sodelavci zelo cenijo, da jim vodje dajejo povratne informacije, upoštevajo predloge in mnenja ter jim dajejo tudi možnost kakovostnega komuniciranja.

Zaupanje vodjem se po mnenju strokovnih sodelavcev v podjetju gradi s spoštovanjem, deljenjem povratnih informacij, neprestano komunikacijo, dopuščanjem samostojnega dela, transparentnostjo ter možnostjo izobraževanja in osebnega razvoja. Nekateri so odgovorili, da jim zaupanje vodjem povečujeta dostopnost vodij za razne pobude in vprašanja ter dostopnost vodij za neformalne pogovore. V večini pa se strinjajo, da odnose snujejo vodje skupaj s strokovnimi sodelavci. Če prihaja do kakšnih večjih težav ali nestrinjanj med vodjo oddelka in določenimi strokovnimi sodelavci, pa pri izboljšanju odnosov pomagata uprava in sindikat podjetja.

Z zadnjima dvema vprašanjema sem želela izvedeti, kakšen bi moral biti za strokovne sodelavce idealen vodja, ali vodje sledijo trajnostnemu vodenju in na kakšen način to zaznavajo. Za strokovne sodelavce mora biti idealni vodja pravičen, znati mora motivirati, pomagati v dilemah, pravilno delegirati naloge in obravnavati vse v oddelku enako, biti mora odprtih misli, omogočati izobraževanja in razvoj ter prepuščati določen nivo avtonomije, biti mora timsko usmerjen in mora znati zadržati osebje v podjetju dlje časa. Vsi strokovni sodelavci menijo, da njihovi vodje sledijo in delujejo v smeri trajnostnega vodenja. Vodje oddelkov skrbijo za napredovanje osebja od znotraj, skrbijo za kakovostno opravljanje dela, spodbujajo timsko delovanje, si prizadevajo za dolgoročno zadrževanje zaposlenih in njihov razvoj. Eden izmed strokovnih sodelavcev je tudi povedal, da se trajnostno vodenje kaže v pravilni ocenitvi opravljenega dela. Za primer je navedel: » Da, če je delo pravilno opravljeno, me zna pohvaliti, in v primerih, ko je delo opravljeno površno, zna pravilno podati povratno informacijo ter se z mano na miren in lep način pogovori in mi svetuje«.

#### 3.4.2 Analiza raziskovalnega okvira triindvajsetih praks trajnostnega vodenja

Ugotovitve so bile analizirane z uporabo raziskovalnega okvira Averyja in Bergsteinerja (2011d, str. 36-37) in so bile v večini skladne s skoraj vsemi elementi vodenja po načelu trajnostnega vodenja. Na podlagi zbranih podatkov je v tabeli 4 prikazano, koliko je vsak od triindvajsetih elementov trajnostnega vodenja očitno prisoten v podjetju za pristop vodenja po filozofiji »čebele« – trajnostno naravnanih vodij in »kobilice« – netrajnostno naravnanih

vodij, ki sta si v nasprotju, z uporabo treh kategorij: »najmanj prisoten (označeno z rdečo barvo)«, »zmerno prisoten (označeno z rumeno barvo)« in »najbolj prisoten (označeno z zeleno barvo)«.

Tabela 4: Raziskovalni okvir triindvajsetih praks trajnostnega vodenja v podjetju

Elementi vodenja	Filozofija čebel	Zaznavanje elementa v organizaciji
<b>Temeljne prakse</b>		
<b>1. Razvoj ljudi</b>	Razvija vsakega kontinuirano.	16
<b>2. Prijateljska delovna razmerja</b>	Išče sodelovanje.	16
<b>3. Dolgoročno zadrževanje osebja</b>	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh.	16
<b>4. Interno načrtovanje osebja</b>	Napreduje od znotraj, kadar je to možno.	16
<b>5. Vrednotenje osebja</b>	Skrbi za dobrobit zaposlenih.	16
<b>6. Vrhnji management</b>	Vrhnji manager je govorec in član tima.	16
<b>7. Etično vodenje</b>	»Delati pravo stvar« je eksplicitna vrednost.	15
<b>8. Dolgoročna perspektiva</b>	Preferira dolgoročno nad kratkoročnim.	14
<b>9. Obravnava organizacijskih sprememb</b>	Sprememba je preišljen proces.	11
<b>10. Neodvisnost finančnih trgov</b>	Išče maksimalno neodvisnost od drugih.	9
<b>11. Okoljska odgovornost</b>	Ščiti okolje.	12
<b>12. Družbena odgovornost</b>	Ceni ljudi in skupnost.	16
<b>13. Upoštevanje deležnikov</b>	Vsak šteje.	16
<b>14. Vloga vizije pri poslovanju</b>	Skupno dojetje prihodnosti je osnovno strateško orodje.	12
<b>Prakse na višji ravni</b>		
<b>15. Odločanje</b>	Je sporazumno in razvijajoče se.	16
<b>16. Samoobvladovanje</b>	Zaposleni se vodijo sami.	4
<b>17. Timska usmeritev</b>	Razširjeni timi in opolnomočeni.	14
<b>18. Omogočanje kulture</b>	Gradi deljeno kulturo.	11
<b>19. Izmenjava znanja</b>	Razširjeno po celotni organizaciji.	16
<b>20. Zaupanje</b>	Visoka stopnja zaupanja v odnosih.	12

se nadaljuje

Tabela 4: Raziskovalni okvir triindvajsetih praks trajnostnega vodenja v podjetju (nad.)

Elementi vodenja	Filozofija čebel	Zaznavanje elementa v organizaciji
	<b>Ključni dejavniki uspeha</b>	
<b>21. Inovacija</b>	Močna, sistematična, strateška orientacija k inoviranju na vseh ravneh.	14
<b>22. Angažiranje osebja</b>	Ceni čustveno zavezanost in pripadnost.	15
<b>23. Kakovost</b>	Je osnovana v kulturi organizacije.	16

Prerejeno po Avery & Bergsteiner (2011d, str. 36–37).

Iz tabele 4 je razvidno, da je filozofija vodenja podjetja v veliki meri skladna z raziskovalnim okvirjem, ki sledi trajnostnemu vodenju po filozofiji »čebel« – trajnostnih vodij. Rezultati za temeljne kategorije zajemajo vrsto elementov, ki sta jih Avery in Bergsteiner (2011c) predvidela za sledenje trajnostnemu podjetju. Izvedena analiza v tabeli 4 kaže, da je skoraj vseh triindvajset elementov mogoče opaziti v vedenju organizacije, vendar v različnem obsegu. Ugotovljeno je bilo, da podjetje po mnenju intervjuvanih vodij oddelkov in strokovnih sodelavcev sledi šestnajstim elementom trajnostnega vodenja po filozofiji trajnostnih vodij. Zmerno prisotnih je šest elementov trajnostnega vodenja, najmanj prisoten element po mnenju vseh intervjuvanih pa je element samoobvladovanja.

Iz tabele 4 je razvidno, da je na podlagi temeljnih praks najbolj prisotnih deset elementov trajnostnega vodenja, medtem ko so zmerno prisotni štirje elementi. Vidimo tudi, da podjetje po mnenju intervjuvanih še ne sledi v celoti vsem temeljnim praksam, ki so predpostavka za izboljšanje naslednjih šestih praks na višji ravni za decentralizirano in sporazumno odločanje, ustvarjanje samoobvladovanja zaposlenih, izkoriščanje moči ekip, razvijanje zaupljivega ozračja, oblikovanje organizacijske kulture, ki omogoča trajnostno vodenje, ter deljenje in ohranjanje znanja organizacije. Trije novejši elementi, ki so bili uvedeni v model trajnostnih vodij, ki sta ga oblikovala Avery in Bergsteiner (2011c), in sicer zaupanje, vizija in angažiranost osebja, so v podjetju zmerno do močno prisotni. Vizija podjetja pri poslovanju je po mnenju intervjuvanih zaposlenih prav tako zmerno prisotna. Kar zadeva angažiranost osebja, pa je ta močno prisotna. Četrty novi element v tem modelu, ki razvija samoobvladovanje zaposlenih, je po mnenju intervjuvanih najmanj prisoten v podjetju.

### 3.5 Interpretacija ugotovitev

S pomočjo multimetodološke raziskave na podlagi opravljenega intervjuja s strokovnimi sodelavci in vodji oddelkov v podjetju Mlinotest, d. d., analize okvirja na podlagi triindvajsetih praks trajnostnega vodenja in s pregledom javno dostopnih informacij bodo prakse podjetja Mlinotest, d. d., primerjane z elementi po načelu trajnostnega vodenja, da bi

videli razlike med praksami podjetja in teorijo. Na koncu tega poglavja bodo podani odgovori na raziskovalna vprašanja, postavljena v uvodu magistrskega dela.

Izsledki intervjujev in javno dostopne informacije so razkrili, da je v podjetju Mlinotest, d. d., prisotno trajnostno vodenje po filozofiji trajnostnih vodij, ki sta ga oblikovala Avery in Bergsteiner (2011c). Vendar podjetje še ne sledi popolnoma vsem elementom, nekaterim namreč sledi nekoliko bolj, nekaterim pa manj. V nadaljevanju predstavljam ugotovitve glede sledenja in izvajanja vseh triindvajsetih elementov trajnostnega vodenja po načelu trajnostnega vodenja v podjetju Mlinotest, d. d.

Prvi element pri trajnostnem vodenju po načelu trajnostnega vodenja je razvoj ljudi, za kar je bilo ugotovljeno, da podjetje sledi tej praksi, saj nenehno razvija vsakogar. V podjetju imajo v ta namen različna usposabljanja, izobraževanja in graditve ekip. V podjetju so tudi izpostavili veliko timsko usmeritev in željo po vlaganju v razvoj svojih zaposlenih s ciljem izboljšanja njihovega zdravja, znanja in kompetenc. Element zadrževanja osebja je zmerno očitno, saj na delovna mesta prihajajo nove mlade generacije, ki običajno zapustijo podjetje, ko menijo, da jim delo ne ustreza. Pri načrtovanju nasledstva se to v veliki meri spodbuja od znotraj, lahko pa včasih vstopijo tudi tujci oziroma zunanji kandidati. Predvsem je tako v primeru, ko nekateri potencialni zaposleni morda nimajo strokovnega znanja, vodstvenih sposobnosti ali pripravljenosti za prevzem položaja. Izkazalo se je, da v podjetju zelo cenijo svoje zaposlene, kar se prav tako odraža v uspešnosti podjetja. Vsi zaposleni so tudi pokazali, da je njihov generalni direktor najboljši govorec skupne ekipe v podjetju. V podjetju imajo tudi mesečna in tedenska srečanja, kar prikazuje enega izmed kanalov, s katerim uprava in vodje posredujejo sporočila vsem zaposlenim. Etično vedenje je »narediti tisto, kar je prav«, kar se je v podjetju pokazalo za očitnost tega elementa. Skušajo zagotavljati načela etičnega vodenja po celotnem podjetju in upoštevati vso veljavno zakonodajo v državi. V podjetju in pri vodjih oddelkov smo lahko zasledili dolgoročno perspektivo poslovanja, ki je popolnoma v skladu s trajnostnim vodenjem. Z dolgoročno perspektivo si želijo osredotočanja na odgovorno delovanje za varstvo okolja, družbeni razvoj in gospodarsko rast ter si prizadevajo za zagotavljanje varnih delovnih mest vsem zaposlenim.

Vsi zaposleni v podjetju se niso ravno pripravljene prilagoditi organizacijskim spremembam, samo pripravljenost na spremembe je bilo bolj opaziti pri vodjih oddelkov. Vodje se zavedajo sprememb in so se pripravljene soočiti s kakršnimi koli spremembami v prihodnosti, saj se zavedajo številnih prednosti, ki jih spremembe prinašajo. Za odgovornost do okolja podjetje namenja sredstva, da bo v prihodnjih letih lahko izboljšalo okoljski vidik. Ugotovili smo, da je družbena odgovornost zelo prisotna v podjetju. Močno so osredotočeni na vse deležnike, kot so dobavitelji, stranke, zaposleni in skupnost. Za podjetje in vodje so zaposleni in stranke eni izmed glavnih deležnikov podjetja, saj so jim vsi pomembni za rastoče poslovanje in brez njih ne morejo biti uspešni. Podjetje si vseskozi prizadeva za gradnjo odnosov med dobavitelji, strankami in skupnostjo. Veliko tudi sodeluje z lokalnim prebivalstvom in jih z raznimi donacijami in sponzorstvi podpira ter razvija. Matic

Majcenovič, član uprave Mlinotesta iz Ajdovščine, je v intervjuju z novinarko Petro Šučič za revijo Finance manager dejal, da veliko sodelujejo tudi s kmetijami v Vipavski dolini, od njih odkupujejo pšenico, koruzo, piro in ajdo ter jim pomagajo priskrbeti semena, saj se zavzemajo za pospeševanje pridelave teh kultur. Lahko vidimo, da je na tem področju podjetje v veliki meri skladno z značilnostmi v načelih filozofije trajnostnega vodenja. Vloga vizije pri poslovanju je močno prisotna pri vodjih, vendar pa pri nekaterih zaposlenih v podjetju ni ravno zaslediti sledenja viziji in običajno opravljajo le svoje delovne naloge.

Postopek odločanja v podjetju poteka na način, da se odločitve sprejemajo s sporazumnim odločanjem. Deloma se odločitve sprejemajo konsenzualno, deloma pa po pomembnosti in nivoju delovnega mesta. Ugotovili smo, da v podjetju v vseh oddelkih primanjkuje element samoobvladovanja, saj imajo vodje nadzor nad delovnimi nalogami zaposlenih, kar pa je v nasprotju s filozofijo »čebel« – trajnostnih vodij. Nekaterim strokovnim sodelavcem pa morda še ni udobno voditi in biti manager samega sebe prek skupnih vrednot in procesov. V smislu kulture je ta srednje prisotna v podjetju. Pri vseh intervjuvanih ni bilo opaziti, da je ta vgrajena v vsakega zaposlenega in tudi ni visokokakovostna. Slednje je lahko posledica pomanjkanja govora o viziji, cilju in temeljnih vrednotah ter je več poudarka na pravilnosti opravljenih delovnih nalog oziroma rezultatih. Lahko vidimo, da kontrola nad izvedenimi delovnimi nalogami nadomešča zaupanje in ne sledi filozofiji trajnostnih vodij, ampak je značilna za organizacije z netrajnostno naravnanimi vodji.

Pri podjetju Mlinotest, d. d., so bili tudi zmerni dokazi o zaupanju do zaposlenih. Kot smo zapisali v teoretičnem delu, mora zaupanje biti razširjeno in mora temeljiti na dobri volji in dolgoletnih odnosih, namesto na natančnem spremljanju zaposlenega pri opravljanju delovnih opravil. Večje zaupanje je opaziti pri strokovnih sodelavcih, saj so si ti pripravljani med seboj pomagati in deliti informacije. Razvidno je, da podjetje skrbno načrtuje razne inovacije na vseh ravneh podjetja. Prizadeva si za iskanje novih tehnologij, procesov in programov. Prav tako podjetje vsako leto namenja več sredstev za razne investicije v podjetju in s tem kaže, da si želi nadaljnji razvoj podjetja. Pomembnost inovacij vidimo v tem, da pomembno pripomorejo k uspešnosti podjetja. Zavzetost osebja v podjetju lahko štejemo za očitno. Opaziti je, da so v večini vsi intervjuvani menili, da so v podjetju dobro angažirani, še posebno tisti, ki v podjetju delajo že nekaj časa. Suriyankietkaew in Avery (2014) sta v raziskavi dokazala, da bo kakovostno osebje vodilo do kakovosti izdelkov in storitev, zato je nazadnje najpomembnejši vidik v smislu izdelkov in storitev kakovost. Kakovost je vgrajena v kulturo, saj so procesi v vsakem oddelku vedno zagotovljeni, da se kakovost proizvedenih izdelkov tudi preveri. Podjetje to med drugim dokazuje z enaindvajseto podelitvijo priznanja za odlično kakovost, podeljeno od Zbornice kmetijskih in živilskih podjetij. Podjetje je prejelo kar trideset odličij za kruh, pekovsko pecivo, fino pecivo, sveže slaščice in kekse ter tri zlata odličja za testenine.

Na prvo raziskovalno vprašanje (**Katere elemente trajnostnega vodenja izvajajo vodje pri svojem delu v podjetju?**) lahko odgovorimo, da vodje oddelkov sledijo dolgoročnim

vidikom, ki se nanašajo na rezultate in odnose v podjetju. Prizadevajo si za razvoj zaposlenih, prijateljsko delovno razmerje in dolgoročno zadrževanje strokovnih sodelavcev, pravilno vrednotijo osebe, si izmenjujejo znanje z ostalimi v podjetju, omogočajo timsko usmeritev, upoštevajo etično vodenje in ravnanje na delovnem mestu ter skrbijo, da so vsi zaposleni motivirani in angažirani, kar omogoča visoko stopnjo produktivnosti in učinkovitosti. Vodje zaposlene cenijo in skrbijo za njihovo dobrobit pri opravljanju delovnih nalog. Na svojih delovnih mestih želijo biti inovativni in pridobivati nove veščine, ki pripomorejo k učinkovitejšemu vodenju. Kot pomanjkljivost bi izpostavila pomanjkanje samoobvladovanja pri strokovnih sodelavcih. Treba bi bilo izboljšati razumevanje samoobvladovanja in njegovega delovanja, saj deluje v smeri, ki jo predpisujejo vodje, vizija ali močna organizacijska kultura.

Na drugo raziskovalno vprašanje (**Kako naj podjetje uresničuje trajnostno vodenje v prihodnosti na podlagi obstoječih dolgoročnih ciljev?**) lahko odgovorimo, da ni enoznačnega odgovora, kako doseči trajnost, vendar lahko podjetje poskuša slediti vsem praksam trajnostnega vodenja, ustvari strategijo trajnostnega vodenja, ki bi bila prilagojena glede na njihove specifične potrebe in cilje, dodatno energijo in razpoložljiva sredstva pa bi moralo vlagati v razvoj svojih zaposlenih. Z dodatnimi izobraževanji, ki bi bila usmerjena v razvoj vodij, bi morali razširiti razumevanje in apliciranje trajnostnega vodenja v delovanju podjetja, kar bi prispevalo k temu, da bi podjetje kot celota sledilo vsem triindvajsetim elementom trajnostnega vodenja. S tem bi bili v podjetju korak bliže izpolnjevanju ciljev, saj bi bil večji poudarek na skrbi za okolje, ob poudarku vključevanja odgovornosti do deležnikov. Z izboljšanjem poslovanja bi podjetje lahko razpolagalo z več sredstvi, ki bi jih predvidoma usmerilo v razne inovacije ter investicije v avtomatizacijo in digitalizacijo, kar bi naredilo podjetje bolj konkurenčno in stabilno na mednarodnem trgu ter bi pripomoglo k ohranjanju ali celo izboljšanju kakovosti izdelkov.

Na tretje raziskovalno vprašanje (**Kaj pripomore k ozaveščanju in kakovostni implementaciji trajnostnega vodenja v družbi kot celoti?**) lahko odgovorimo, da bi z upoštevanjem trajnostnega vodenja v organizacijah, ne glede na vlogo in položaj, lahko zgradili takšen svet, za kakršnega želimo, da ga podedujejo prihodnje generacije. Prav tako ozaveščanje o trajnostnem vodenju pomeni, da vsi ljudje ne živijo samo onkraj biološkega preživetja, ampak imajo tudi temeljno pravico, da izkusijo občutek namena in smisla v ljubeči skupnosti, z voditelji, ki so predani trajnostnemu svetu in si ne zagotavljajo le svojega status. Z večanjem pomembnosti kakovostnega doprinosa trajnostnega vodenja v organizacije se povečuje tudi kakovost življenja vseh deležnikov na lokalni in globalni ravni.

### **3.6 Priporočila za prakso, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave**

Na osnovi proučevane literature in opravljene raziskave bom podala nekaj praktičnih usmeritev za bolj izpopolnjeno sledenje triindvajsetim praksam trajnostnega vodenja. Za

dolgoročni napredek podjetja mora to najprej slediti vsem temeljnim praksam, ki so predpostavka za izboljšanje naslednjih praks v piramidi trajnostnega vodenja. V nadaljevanju strnjeno predstavljam svoja priporočila, kako izboljšati in uvesti tiste elemente trajnostnega vodenja, ki jim podjetje še ne sledi v celoti in so pomembni za celostno doseganje trajnostnega vodenja, saj mora podjetje upoštevati in izboljšati vsak element, da doseže najvišjo raven.

Iz ugotovitev izhaja, da je pri mladih generacijah na delovnih mestih opažen hitrejši odhod iz podjetja kot pri starejši generaciji. Podjetje se mora zavedati, da imajo ti zaposleni morda večine in izkušnje, ki lahko pomagajo podjetju na določenem področju, zato bi morale podjetje pri zaposlovanju bolje predstaviti delovne naloge in izbrati kandidata, ki ima podobne vrednote kot podjetje. Prav tako je treba novim zaposlenim nameniti usposabljanje in jim zaupati, da bi se počutili kot del podjetja. Z nizko fluktuacijo osebja bi lahko podjetje še bolje spodbujalo skupno vizijo in vrednote ter bi se to lahko hitreje prenašalo na naslednjo generacijo zaposlenih. V primeru spodbujanja nasledstva od znotraj pa predlagam dodatna usposabljanja ali izobraževanja potencialnim zaposlenim na določenih področjih, ki jih je treba izboljšati. Smiselno bi bilo tudi zagotavljanje usposabljanja, izobraževanja in druge podpore zaposlenim pri lažjem sprejemanju sprememb, saj lahko to pomaga podjetju, da se sooči s kakršnimi koli spremembami v prihodnosti in bodo na ta način zaposleni tudi bolj pripravljeni in se bo posledično zmanjšalo nezadovoljstvo z uvedbami različnih sprememb.

Glede skupnega sledenja viziji pri poslovanju podjetju predlagam, da poskuša z večjim informiranjem, komunikacijo in sodelovanjem z zaposlenimi izboljšati in zagotoviti, da imajo vsi na ravni celotnega podjetja enako vizijo, saj ta pomaga podjetju, da se učinkovito premika v isto smer. Na ta način bodo lahko v podjetju tudi dosegali močnejšo kulturo, saj z raznimi srečanji in usposabljanji z generalnim direktorjem, ki govori o viziji, ciljih in temeljnih vrednotah, pripomore h krepitvi kulture podjetja. Pomen vizije in vrednot bi morali v podjetju še nekoliko poudariti na način, da jih generalni direktor med orientacijo definira tako novim zaposlenim kot tudi ostalim.

Postopek odločanja v podjetju je razumen, vendar bi lahko nekoliko bolj vključevali vse zaposlene v odločitve, tudi v tiste, ki so po naravi zahtevnejše in potrebujejo določena znanja. S tem bi pripomogli k boljšemu razumevanju in sprejemanju raznih odločitev ter bi prispevali k učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog in boljšemu razumevanju ciljev podjetja. Posledično bi se izboljšalo tudi zaupanje zaposlenih do podjetja in vodij oddelkov. Za rešitev zmernega zaupanja v podjetju predlagam tudi krepitev večšin in znanja zaposlenih ter delitev kratkoročnega in dolgoročnega cilja z zaposlenimi, ki se ukvarjajo z osnovno dejavnostjo. Vodjem pa svetujem, da pri dodeljevanju projektov ali nalog izboljšajo komunikacijo in s tem preprečijo razne nesporazume. S tem bi se povečala učinkovitost na delovnih mestih in prav tako zaupanje vodij v delo svoje ekipe. Z zaupanjem vodij v svoje zaposlene se lahko povečuje tudi svoboda zaposlenih pri delovnih nalogah, posledično pa bi na ta način pripomogli k izboljšanju koncepta samoobvladovanja zaposlenih na svojih



delovnih mestih. Element samoobvladovanja omogoča odločanje zaposlenim, kako bi bilo najbolje doseči zastavljene cilje v podjetju z uporabo svojih veščin. Takšni zaposleni tudi prispevajo in podpirajo inovacijsko kulturo podjetja na vseh področjih. Naloga vodij pa bi se morala usmeriti v dodeljevanje nalog, raznih predlogov za izboljšave, usmeritev in odobritev njihovega dela. Za najbolj očitno in to, kar bo zagotovo vodilo do višje ravni trajnostnega vodenja v podjetju, pa predlagam, da podjetje neprestano zagotavlja dobro delovanje, sposobnost prenašanja težkih gospodarskih kriz in socialnih razmer ter ohranjanje tržnega položaja.

### 3.6.1 Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k trajnostnemu vodenju s pomočjo bralnega kluba

Za izboljšanje trajnostnega vodenja v podjetju v nadaljevanju podajam predlog, ki bi ga lahko vodstvo podjetja uresničilo in na ta način izboljšalo vodenje in učinkovitost trajnostnega vodenja v podjetju. Ne glede na to, da podjetje v večini zasleduje prakse trajnostnega vodenja, je ključnega pomena, da si podjetje prizadeva za neprestano in izboljšano izobraževanje na različnih področjih. Zato bi bilo smiselno v podjetju uvesti bralni klub za vodje in kasneje tudi za strokovne sodelavce. S pomočjo bralnega kluba bi vodje v podjetju spoznavali termin trajnostnega vodenja in način implementacije pridobljenega znanja v delovanje ter vodenje na delovnem mestu. Bralni klub bi v podjetju deloval na prostovoljnem sodelovanju vodij in tako ne bi nikogar prisilili v vključitev.

Pomembnost bralnih klubov v podjetju opisujeta tudi članka v reviji *Harvard business review*. Coleman (2016) ter Parker in Nelson (2019) označujejo branje kot bistveno sestavino razvoja vodenja. Ugotavljajo tudi, da lahko široke in globoke bralne navade med drugimi prednostmi izostrijo inteligentnost, naredijo boljšega komunikatorja, izboljšajo čustveno inteligentnost in prinašajo številne dodatne ugodnosti za podjetja. Omogočajo krepitev zavezanosti med zaposlenimi, razumevanje različnih perspektiv ter pomagajo krepiti in graditi kolegialnost med ekipo. Prav tako sodelovanje z raznoliko vsebino bralnih knjig lahko pomaga zaposlenim in vodjem vzpostaviti povezave med idejami z drugih področij, ki bi lahko bile pomembne za opravljanje dela (Coleman, 2016; Parker & Nelson, 2019).

Po pregledu javno dostopnih informacij sem zasledila veliko tujih podjetij, ki imajo bralne klube že dobro vpeljane v svoje poslovanje. V ta namen sem pregledala stanje bralnih klubov v podjetjih doma in po svetu. Tuja podjetja, ki imajo že uvedene bralne klube, v katerih zaposleni berejo in delijo misli o knjigah, so na primer: American Express, Orange Properties Glasgow Ltd., Accenture Sp. z.o.o., Cisco Systems Inc., MBX Systems in še veliko drugih. Sledenje bralnim vsebinam za razvoj zaposlenih in podjetja v obliki bralnih klubov v slovenskih podjetjih sem zasledila zlasti v podjetjih Lek, d. d., in Mladinska knjiga založba, d. d., ter na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Kot primer dobre prakse sem opravila ekspertni intervju z zaposleno v podjetju Kingsbox, d. o. o. Intervju je v celoti priložen v prilogi magistrskega dela, v naslednjem delu pa povzemam bistvene ugotovitve. Podjetje Kingsbox, d. o. o., ima vpeljan sistem izobraževanja zaposlenih in vodij s pomočjo metodologije ciljev in ključnih rezultatov (angl. Objectives and Key Results, v nadaljevanju OKR), kjer si lahko zaposleni izberejo način izobraževanja ter s tem v podjetju pripomorejo k razvijanju in izboljševanju znanja za boljši pristop k vodenju in delovanju znotraj podjetja. Med ponujeno izbiro imajo tudi prebiranje knjig na določeno tematiko ali za določeno področje. Za prebrano knjigo morejo narediti trimesečni načrt, kako bo pridobljeno znanje pripomoglo k njihovem delu, ravnanju na delovnem mestu in boljšemu delovanju podjetja, s čimer zaobjamejo dolgoročno vizijo podjetja. Na novo pridobljeno znanje izvajajo tri mesece na delovnem mestu in na koncu izvedbe podajo refleksijo z ugotovitvami kadrovske službi. Po pregledu refleksije in povratnih informacij lahko nadaljujejo z izvajanjem pridobljenega znanja na delovnem mestu. S takšnim izobraževanjem so opazili, da so se pri vodjih izboljšali način vodenja, delegiranje nalog, sodelovanje, komunikacija in delovanje znotraj oddelka. Prav zaradi tega se jim je v podjetju povečalo zaupanje vodij v zaposlene, in obratno, ter prepuščanje zaposlenim več svobode in odgovornosti pri opravljanju delovnih nalog. Z večkratnim sodelovanjem v raznih izobraževanjih zaposleni in vodje konec leta prejmejo denarno nagrado, da jih spodbudijo k nadaljnjemu iskanju znanja in splošnega ozaveščanja na več področjih.

Za pridobitev novih veščin in poglobljenega znanja s področja trajnostnega vodenja bi podjetju predlagala uvedbo bralnega kluba ali sledenje metodologiji OKR. Najlažja in najhitrejša vpeljava v podjetje bi bila z bralnim klubom, zato v spodnji tabeli predstavljam načrt vpeljave bralnega kluba.

*Tabela 5: Akcijski načrt za vpeljavo bralnega kluba v podjetje Mlinotest, d. d.*

<b>Analiza stanja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prisotna so specifična izobraževanja za opravljanje posamezne vrste dela na delovnem mestu</li> <li>– Slaba ozaveščenost strokovnih sodelavcev in vodij o trajnostnem vodenju</li> <li>– Delno poznavanje termina trajnostnega vodenja</li> <li>– Slaba ozaveščenost strokovnih sodelavcev o prednostih trajnostnega vodenja</li> </ul>
<b>Načrt projekta na ravni podjetja</b>
<p>Predlagam, da bi se podjetje Mlinotest, d. d., za lažjo, hitrejšo in boljšo implementacijo bralnega kluba najprej povezalo z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, ki ima že vzpostavljen Ekobralni klub in ima na tem področju dragocene izkušnje, nato pa bi to pot podjetje nadaljevalo samostojno ter jo prilagajalo svojim potrebam in zmožnostim.</p>

se nadaljuje

Tabela 5: Akcijski načrt za vpeljavo bralnega kluba v podjetje Mlinotest, d. d. (nad.)

<b>Načrt projekta na ravni podjetja</b>
<p>Za začetek bi predlagala, da se v podjetju bralni klub izvaja enkrat letno, s poudarkom na raznih področjih trajnostnega vodenja in ravnanja, v prihodnosti pa bi lahko število teh dogodkov povečali, če bi se ta praksa izkazala za učinkovito. Na ta način bi v podjetju lažje spodbudili trajnostno vodenje na vseh ravneh in bi tako vodje bolje seznanili s tem pojmom in prednostmi, ki jih trajnostni način vodenja prinaša. Po pogovoru z vodjo kadrovske službe bi bilo primerno, da bi se najprej vključili vodje oddelkov, nato pa še ostali. Najkasneje bi se po njenem mnenju vključili zaposleni v proizvodnji. Če bi se taki bralni klubi izkazali za pozitivno pridobitev, bi jih v prihodnosti lahko razširili še na strokovne sodelavce. Za večjo udeležbo v bralnih klubih in spodbujanje napredka, ki bi bil posledica širše izobraženosti na tem področju, bi vodilnim v podjetju predlagala uvedbo raznih nagrad in bonusov, ki bi jih podjetje določilo glede na svoje zmožnosti in jih dodelilo uspešnim zaposlenim, ki bi pridobljeno znanje znali uporabiti tudi v praksi.</p> <p>Za začetek sem zbrala nekaj literature s področja trajnostnega vodenja, ki bi jo priporočila v branje:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Sustainability Leadership: A Swedish Approach to Transforming your Company, your Industry and the World/ Henrik Henriksson, Elaine Weidman Grunewald</li><li>– A New Psychology for Sustainability Leadership: The Hidden Power of Ecological Worldviews/Steve Schein</li><li>– Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches/Gayle c. Avery, Harald Bergsteiner</li><li>– All In: The Future of Business Leadership/ David Grayson, Chris Coulter, Mark Lee</li><li>– Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make/ Dave Ulrich, Norm Smallwood</li></ul>

*Vir: lastno delo.*

### 3.6.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Čeprav je bila raziskava učinkovita pri zbiranju podatkov v podjetju Mlinotest, d. d., je imela svoje omejitve. Omejitve pri moji raziskavi se nanaša na velikost vzorca zaposlenih, ki so sodelovali pri izvedbi intervjuja. Priporočljivo bi bilo, da bi za še bolj poglobljene izsledke poskušala pridobiti več zaposlenih k sodelovanju pri izvedbi intervjujev, da bi pridobila še boljši vpogled v trajnostno vodenje v podjetju. Intervjuvance sem izbrala na osnovi določenih značilnosti, pri čemer mi je bilo pomembno, da pridobim informacije in podatke s strani strokovnih sodelavcev in vodij, z upoštevanjem zastopanosti obeh spolov. Osnovno omejitev raziskovalnega dela prikazuje dejstvo, da je bilo zelo težko pridobiti osebe, ki so bile pripravljene sodelovati v raziskavi, in prav tako omejitev dostopnosti do sodelujočih oseb pri intervjujih, ki so bile sprejete s strani podjetja zaradi pandemije covid-19.

Raziskava v izbranem podjetju je dobra osnova za nadaljnje raziskave. Na primer lahko poiščemo uporabnost rezultatov za druge vrste podjetij, zlasti manjše ali neprofitne organizacije. Prav tako se lahko proučijo različne industrije, organizacijske strukture in kulture, da ni se lahko posplošili izsledki raziskav, povezanih s trajnostnim delovanjem, s čimer bi lahko zagotovili dodatne vpoglede v uporabnost praks trajnostnega vodenja po načelu trajnostnega vodenja. Večkratna študija bi prinesla bolj splošne rezultate in večji vpogled v to, kako trajnostno vodenje pomaga in pozitivno vpliva na delovanje podjetja. Prav tako bi lahko isto raziskavo ponovili na dolgi rok z izvedbo longitudinalne študije, da bi lahko opazovali različne trende v razvoju trajnostnega vodenja skozi čas. Ker je bila raziskava izvedena v času epidemije covida-19 in z njo povezanimi razmerami, bi bilo v prihodnje zanimivo izvesti analizo trajnostnega vodenja po končani epidemiji. Tako bi lahko dobili širši vpogled v trajnostno delovanje v podjetju med in po epidemiji.

## SKLEP

V poslovnem svetu so konkurenčna vsa podjetja, ne glede na to, ali so velike organizacije ali mali podjetniki. Ne moremo zanikati, da si želi vsaka organizacija biti vodilna na svojem specifičnem trgu. Na spreminjanje njihovih položajev vpliva čedalje več vidikov, kot so visoka konkurenca na trgu, gospodarske krize, pomanjkanje virov itd. Vodje in vodstvo so torej nujni, da se organizaciji omogoči prilagajanje tem spremembam (tj. potencialnim grožnjam) in da se spodbuja ustvarjanje organizacijskih priložnosti.

Po mnenju različnih raziskovalcev (Turner & Müller, 2005) je vodenje eden ključnih elementov za uspešno organizacijo. Vodstvo omogoča ustvarjanje vizije, vodi k vzpostavitvi visoko zmogljive ekipe, ohranja ekipo motivirano, ohranja dober odnos in zagotavlja, da se člani ekipe zavedajo zaželenih informacij in pomagajo ohranjati zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako vodenje vpliva na obnašanje ljudi in zaposlenih, ki sledijo vodji. V magistrskem delu pa lahko zasledimo, da v primeru trajnostnega vodenja tudi zaposleni vplivajo na vodje, in tako se krepi medsebojni vpliv med vodji in zaposlenimi v organizaciji.

Zelo pomembno je zavedanje vodij, da če želijo biti trajnostni voditelji, morejo sprejemati zavestna dejanja, individualne in kolektivne odločitve, ki vodijo do rezultatov, negujejo, podpirajo in vzdržujejo zdrave gospodarske, okoljske in družbene sisteme. Trajnostno vodenje igra pomembno vlogo, saj vpliva na dejanja in stališča zaposlenih v organizaciji. Sledenje trajnostnemu vodenju goji duševno dobro delovno okolje z izmenjavo znanja in učinkovito komunikacijo med zaposlenimi ter omogoča osredotočanje na trajnostno vizijo, rast zmogljivosti, etiko, kulturo prenosa informacij ter na družbeno in okoljsko odgovornost.

S pomočjo strokovne literature sem v teoretičnem delu magistrskega dela raziskala koncept trajnostnega vodenja. V prvem poglavju **teoretičnega dela** sta predstavljena termina trajnostni razvoj in trajnostno vodenje. Večji del tega poglavja temelji na poudarku

trajnostnega vodenja z značilnostmi, ki jih zajema takšen način vodenja v organizacijah. V drugem poglavju so predstavljeni določeni elementi trajnostnega vodenja, ki sta jih oblikovala Avery in Bergsteiner (2011c) za njihovo poglobljeno razumevanje. V **raziskovalnem delu** s pomočjo izvedene multimetodološke raziskave v podjetju Mlinotest, d. d., raziskujem prisotnost in način izvajanja elementov trajnostnega vodenja po filozofiji »čebel« – trajnostnih vodij. Skozi raziskovalni del odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja in oblikujem priporočila podjetju za izboljšanje delovanja na področju trajnostnega vodenja. Na koncu še podam omejitve pri raziskovalnem delu in podam priporočila za nadaljnje raziskave.

Po končani analizi pridobljenih podatkov in pregledu rezultatov raziskave sem dosegla osnovni cilj, ki je bil ugotoviti, kateri elementi trajnostnega vodenja so v izbranem podjetju že prisotni in jih vodilni že uporabljajo ter uvedba katerih bi bila zanje še smiselna za dolgoročni napredek in na kakšen način bi jih lahko uvedli. Prav tako sem proučila in dosegla pomožne cilje, ki so zapisani v uvodu magistrskega dela. Pridobljeni rezultati raziskave so pokazali, da vodstvo v podjetju Mlinotest, d. d., sledi trajnostnemu vodenju po pristopu filozofije trajnostnih vodij, ki sta ga oblikovala Avery in Bergsteiner (2011c). Lahko pa smo opazili, da je zaznati tudi manjši vpliv elementov netrajnostno naravnanih vodij. Ta kontekst je precej pogost, saj je zelo težko najti organizacijo, ki je 100-odstotno skladna bodisi z elementi vodenja po filozofiji trajnostnih vodij bodisi po filozofiji netrajnostno naravnanih vodij. Pristop vodenja po načelu trajnostnega vodenja zagotavlja okvir za vodje, da proučijo vodstvene prakse v svojem oddelku. Prav tako kaže, da bi lahko upoštevanje triindvajsetih praks trajnostnega vodenja podjetju pomagalo izboljšati številne vidike organizacijske uspešnosti, da bi postalo trajnostno vodstvo.

Magistrsko delo prikazuje, da ni dvoma v nadaljnji razvoj trajnostnega vodenja v organizacijah, saj se mnoge organizacije vse bolj zavedajo ugodnega vpliva, ki ga ima izvajanje praks trajnostnega vodenja na njihov izkaz poslovnega izida. Trajnost je s časom postala vse prej kot preprost trend v poslovnem svetu. Sčasoma to postaja tudi nuja za vsako organizacijo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agbedahin, A. V. (2019). Sustainable development, Education for Sustainable Development, and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Emergence, efficacy, eminence, and future. *Sustainable Development*, 27(4), 669–680.
2. Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S. & Al-Jaradat, M. (2019). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 53–63.
3. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11–18.

4. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). *Diagnosing leadership in global organisations: theories, tools and cases*. Melbourne: Tilde Publishing and Distribution.
5. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011c). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
6. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011d). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
7. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2016). *Sufficiency thinking: Thailand's gift to an unsustainable world*. Sydney: Taylor & Francis Group.
8. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–449.
9. Barbanti Jr, O. (2006). Development aid and conflict resolution: exploring links. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(2), 229–239.
10. Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145–161.
11. Bass, S. & Dalal-Clayton, B. (2012). *Sustainable development strategies: a resource book*. New York: Routledge.
12. Batson, C. D., Lishner, D. A., Carpenter, A., Dulin, L., Harjusola-Webb, S., Stocks, E. L., Gale, S., Hassan, O. & Sampat, B. (2003). "As you would have them do unto you": Does imagining yourself in the other's place stimulate moral action?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1190–1201.
13. Bendell, J., Sutherland, N. & Little, R. (2017), "Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418–444.
14. Bernthal, P. & Wellins, R. (2006) Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, 29(2), 31–40.
15. Biermann, F., Kanie, N. & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26–31.
16. Bloom, P. (2017). Empathy and its discontents. *Trends in cognitive sciences*, 21(1), 24–31.
17. Broekhuis, M. & Vos, J.F.J. (2003). *Improving Organizational Sustainability Using a Quality Perspective*. University of Groningen, Research Institute SOM. Pridobljeno 15. oktobra 2021 iz <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1022.2304&rep=rep1&type=pdf>
18. Brown, K., Adger, N., Devine-Wright, P., Anderies, J., Barr, S., Bousquet, F., Butler, C., Evans, L., Marshall, N. & Quinna, T. (2019). Empathy, place and identity interactions for sustainability. *Global Environmental Change*, 56, 11–17.
19. Bulmer, E., Riera, M. & Rodríguez, R. (2021). The Importance of Sustainable Leadership amongst Female Managers in the Spanish Logistics Industry: A Cultural, Ethical and Legal Perspective. *Sustainability*, 13(12), 6841.

20. Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036.
21. Cassell, C. (2005). Creating the interviewer: identity work in the management research process. *Qualitative research*, 5(2), 167–179.
22. Casserly, T. & Critchley, B. (2010). Perennial philosophy (sustainable leadership). *People Management*, 20-4.
23. Chambers, R. (1997). *Whose reality counts*. Putting the First Last. London: Intermediate technology publications.
24. Chin, T. A., Tat, H. H. & Sulaiman, Z. (2015). Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *In Procedia CIRP*. Skudai: Malaysia, Elsevier, 26, 695–699.
25. Cohen, B. (2007). Developing Educational Indicators that Will Guide Students and Institutions toward a Sustainable Future. *New Directions for Institutional Research*, 134, 83–94.
26. Coleman, J. (2016, 23. februar). Why Businesspeople Should Join Book Clubs. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. marca 2022 iz <https://hbr.org/2016/02/why-businesspeople-should-join-book-clubs>
27. Czap, N. V., Czap, H. J., Khachatryan, M., Lynne, G. D. & Burbach, M. (2012). Walking in the shoes of others: Experimental testing of dual-interest and empathy in environmental choice. *The Journal of Socio-Economics*, 41(5), 642–653.
28. Danciu, V. (2013). The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics*, 20(9), 7–26.
29. Dartey-Baah, K. (2014). Effective leadership and sustainable development in Africa: is there “really” a link? *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 203-218
30. Direction, S. (2011). Sustainable leadership: leading business, industry and local government towards a sustainable future. *Strategic Direction*, 27(2), 5–8.
31. Dunphy, D. (2011). Conceptualizing sustainability: The business opportunity. *In Business and sustainability: Concepts, strategies and changes*. UK: Bingley, Emerald Group Publishing Limited, 3-24.
32. Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.
33. Ericson, T., Kjørstad, B. G. & Barstad, A. (2014). Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics*, 104, 73–79.
34. Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
35. Fien, J. (2014). From locust to honey bee: towards leadership philosophies for sustainability. *Intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures*, 33–48.
36. Freeman, R. E. & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2–9.

37. Fry, L. W. & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
38. Galpin, T., Whittington, J. L. & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17.
39. Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116–126.
40. Ha, H. (2014). *Change management for sustainability*. New York: Business Expert Press.
41. Haessler, P. (2020). Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability. *Administrative Sciences*, 10(3), 63.
42. Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
43. Hillen, J. & Nevins, M. (2019). Managing and influencing your most important stakeholders. *Leader to Leader*, 2019(91), 37–43.
44. Hoffmann, J. (2004). Co-ordinated Continental European Market Economies Under Pressure From Globalisation: Germany's "Rhineland capitalism". *German Law Journal*, 5(8), 985–1002.
45. Hughes, B. & Avery, G. C. (2013). *Proceedings of the 8th International Symposium on Sustainable Leadership, 2013, Nice, June 4-7*. Institute for Sustainable Leadership.
46. Iqbal, Q., Ahmad, N. H. & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4).
47. Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2021). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1–20.
48. Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 20–28.
49. Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67–80.
50. Kantabutra, S. & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36–56.
51. Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356–76.
52. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.
53. Kelly, M. & Williams, C. (2018). *BUSN11: introduction to business*. Mason, OH: Cengage Learning.
54. Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21(1), 67–94.



55. Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
56. Li, M., Wang, Y. & Mobley, W. H. (2011). Introduction-passion, compassion and complexity in global leadership research and practice. *Advances in global leadership*, 6, 1–11.
57. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Lenka, P. & Kar, S. (2021). Role of Ethical Leaders in Sustainable Business: An Aristotelian Virtue Ethics Perspective. *Problemy Ekorozwoju*, 16(1), 201–207.
59. Lozano, R. (2014). Creativity and organizational learning as means to foster sustainability. *Sustainable development*, 22(3), 205-216.
60. Martin, R. & Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5, 29–39.
61. McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.
62. McCann, J. & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373–383.
63. Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental impact assessment review*, 18(6), 493-520.
64. Meyer-Galow, E. (2018). *Business Ethics 3.0: The New Integral Ethics from the Perspective of a CEO*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
65. Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112(3), 369–384.
66. Middlebrooks, A., Miltenberger, L., Tweedy, J., Newman, G. & Follman, J. (2009). Developing a sustainability ethic in leaders. *Journal of Leadership studies*, 3(2), 31–43.
67. Minkes, A. L., Small, M. W. & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327–335.
68. Mlinotest, d. d. (2020). *Letno poročilo za leto 2020*. Ajdovščina: Mlinotest, d. d.
69. Mlinotest, d. d. (brez datuma). *O družbi*. Pridobljeno 3. januarja 2022 iz <https://www.mlinotest.si/o-nas/>
70. Morsing, M. & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 83-99.
71. Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W. & Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision sciences*, 39(4), 671–702.
72. Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
73. Opoku, A., Ahmed, V. & Cruickshank, H. (2015). Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. *Built Environment Project and Asset Management Built*, 5(2), 184-2015.

74. Parker, M. & Nelson, S. (2019, 31. oktober). What a Companywide Book Club Could Do for Health Care System. *Harvard Business review*. Pridobljeno 8. marca 2022 iz <https://hbr.org/2019/10/what-a-companywide-book-club-could-do-for-health-care-systems>.
75. Patra, N. K., Tripathy, J. K. & Choudhary, B. K. (2005). Implementing the office total productive maintenance ('office TPM') program: a library case study. *Library Review*, 54(7), 415–424.
76. Peterlin, J., Dimovski, V. & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201–216.
77. Peterlin, J., Pearse, N. J. & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic & Business Review*, 17(3), 273–290.
78. Rainey, D. L. (2013). *The Pursuit of Sustainable Leadership: Becoming a Successful Strategic Leader through Principles, Perspectives and Professional Development*. Charlotte, N.C.: Information Age Publishing.
79. Rainey, D. L. & Araujo, R. J. (2015). *The Pursuit of Sustainability: Creating Business Value Through Strategic Leadership, Holistic Perspectives, and Exceptional Performance*. Charlotte: IAP.
80. Raynor, M. E. (2009). End shareholder value tyranny: put the corporation first. *Strategy & Leadership*, 37(1), 4–11.
81. Rifkin, J. (2009). *The empathic civilization: The race to global consciousness in a world in crisis*. New York: J.P. Tarcher/Penguin.
82. Rogers, K. S. (2011). *Leading sustainability*. Advances in global leadership. Bingley, Emerald Group Publishing Limited.
83. Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-52.
84. Scott, T. (2003). *Healthcare performance and organisational culture*. Bingley: Radcliffe Publishing.
85. Sethi, S. P. (2005). Investing in socially responsible companies is a must for public pension funds—because there is no better alternative. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 99–129.
86. Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable tourism*, 8(1), 1–19.
87. Shaw, T. (2018). *Sustainable Leadership: A Delphi Study* (doktorska disertacija). Denver: The University of the Rockies.
88. Shiva Prasad, B. G. (2010). Energy efficiency, sources and sustainability. *Journal of Energy Resources Technology*, 132(2).
89. Shriberg, M. & MacDonald, L. (2013). Sustainability leadership programs: Emerging goals, methods & best practices. *Journal of Sustainability Education*, 5(1), 1–21.
90. Singh, J., Rastogi, V. & Sharma, R. (2014). Implementation of 5S practices: A review. *Uncertain Supply Chain Management*, 2(3), 155–162.

91. Smith, P. & Ramirez, G. (2012). Sustainable development: Paradoxes, misunderstandings and learning organizations. *The Learning Organization*, 19(1), 58–76.
92. Stuart, H. J. (2013). Positioning the corporate brand as sustainable: Leadership de rigueur. *Journal of Brand Management*, 20(9), 793–799.
93. Suriyankietkaew, S. (2013). Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A proposed model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(1), 173–182.
94. Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
95. Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *In Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81–93.
96. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. & Paužuolienė, J. (2016). Sustainable Leadership in Lithuanian Organisations. New Challenges of Economic and Business Development-2016. *Society, Innovations and Collaborative economy*, 653–667.
97. Tideman, S. G., Arts, M. C. & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17–33.
98. Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *Effective Executive*, 23(1), 26–39.
99. Tamunomiebi, M. D. & Orianzi, R. (2019). Ethical leadership: Implications for organizational reputation. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 121–134.
100. Turner, J. R. & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36, 49–61.
101. Townsend, A. (2013). *Smart Cities. Big Data, civic hackers and the quest for a new utopia*. New York & London: W.W. Norton & Company.
102. Tushar, H. (2017). The role of ethical leadership in developing sustainable organization. *Australasian Journal of Law, Ethics, and Governance (AJLEG)*, 2(2), 83–95.
103. Zaki, J. (2017). Moving beyond stereotypes of empathy. *Trends in Cognitive Sciences*, 21(2), 59–60.
104. Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. London: Sage Publications Ltd.
105. Waite, A. M. (2014). Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 15–39.
106. WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1–91.
107. Wei-Skillern, J., Ehrlichman, D. & Sawyer, D. (2015, September 16). The most impactful leaders you've never heard of. *Stanford Social Innovation Review*. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz [https://ssir.org/articles/entry/the\\_most\\_impactful\\_leaders\\_youve\\_never\\_heard\\_of](https://ssir.org/articles/entry/the_most_impactful_leaders_youve_never_heard_of)
108. Wezel, F. C. & Saka-Helmhout, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational change: 'Institutionalizing' the behavioral theory of the firm. *Organization Studies*, 27(2), 265–286.



## **PRILOGE**





## Priloga 2: Izjava Danila Kobala

### IZJAVA

Spodaj podpisani Danilo Kobal, dovoljujem Meti Ščuka, da organizacijo obravnava in preuči v okviru njene zaključne naloge z naslovom Analiza trajnostnega vodenja na primeru podjetja v živilski panogi, za dokončanje podiplomskega študija. Dovoljujem tudi javno objavo podatkov pridobljenih iz intervjuja.

Kobjeglava, 7. oktober 2021





### Priloga 3: Vprašanja za strokovne sodelavce

a) Socialnodemografski podatki

Oddelek: \_\_\_\_\_

Spol: M/Ž

Starost: 25–35 let, 36–45 let, 46–55 let, 56–65 let

Čas zaposlitve v organizaciji: \_\_\_\_\_

b) Vsebinska vprašanja

1. Ali menite, da v organizaciji sledite načelom trajnostnega razvoja in na kakšen način se to odraža?
2. Kako dobro bi zase trdili, da poznate trajnostno vodenje?
3. Na kakšen način je vaše delo povezano s trajnostnim vodenjem?
4. Ali menite, da podjetje sledi trendom trajnostnega vodenja?
5. Na kakšen način se sprejemajo odločitve v podjetju?
6. Kako skrbite oziroma pripomorete h kakovosti delovnih procesov in končnih izdelkov?
7. Kako bi opredelili organizacijsko kulturo vaše organizacije?
8. Na kakšen način se gradi zaupanje med zaposlenimi in vodstvom? Kdo snuje odnose med zaposlenimi in vodstvom?
9. Kakšen je vaš idealni vodja?
10. Ali menite, da vaš vodja sledi trendom trajnostnega vodenja? Na kakšen način to zaznavate?

c) Za spodaj zapisane trditve na podlagi svojih zaznavanj in razmišljanj ustrezno označite, če menite, da je ta element v vaši organizaciji prisoten, z enim izmed naslednjih simbolov: **X** = ustreza; **/** = ne ustreza; **?** = ne vem.

<b>Elementi vodenja</b>	<b>Filozofija čebel</b>	<b>Zaznavanje elementa v organizaciji</b>
<b>Temeljne prakse</b>		
1. Razvoj ljudi	Razvija vsakega kontinuirano	
2. Prijateljska delovna razmerja	Išče sodelovanje	
3. Dolgoročno zadrževanje osebja	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh	
4. Interno načrtovanje osebja	Napreduje od znotraj, ko je to možno	
5. Vrednotenje osebja	Skrbi za dobrobit zaposlenih	
6. Vrhni management	Vrhni manager je govorec in član tima	
7. Etično vodenje	»Delati pravo stvar« je eksplicitna jedrna vrednota podjetja	
8. Dolgoročna perspektiva	Ima raje dolgoročen pogled kot kratkoročnega	
9. Obravnava organizacijskih sprememb	Sprememba je evolucija in proces	
10. Neodvisnost finančnih trgov	Išče maksimalno neodvisnost od drugih	
11. Okoljska odgovornost	Ščiti okolje	
12. Družbena odgovornost	Ceni ljudi in lokalno skupnost	
13. Upoštevanje deležnikov	Vsak šteje	
14. Vloga vizije pri poslovanju	Deljeno dojetje prihodnosti je bistveno, vizija je strateško orodje	
<b>Prakse na višji ravni</b>		
15. Odločanje	Je sporazumno in razvijajoče se.	
16. Samomanagement	Zaposleni se vodijo sami.	
17. Timska usmeritev	Timi so razširjeni in opolnomočijo zaposlene	
18. Omogočanje kulture	Deljena kultura	
19. Izmenjava znanja	Se širi skozi celotno organizacijo	
20. Zaupanje	Velika stopnja zaupanja v podjetju zaradi dobrih odnosov	
<b>Ključni dejavniki uspeha</b>		
21. Inovacija	Močna, sistematična inovativnost na vseh ravneh	
22. Angažiranje osebja	Ceni pripadnost in čustveno zavezanost družinskemu podjetju	
23. Kakovost	Ugnezdjena v kulturo	

#### **Priloga 4: Vprašanja za vodje oddelkov**

a) Socialnodemografski podatki

Oddelek: \_\_\_\_\_

Spol: M/Z

Starost: 25–35 let, 36–45 let, 46–55 let, 56–65 let

Čas zaposlitve v organizaciji: \_\_\_\_\_

Čas zaposlitve kot vodja: \_\_\_\_\_

b) Vsebinska vprašanja

1. Katere elemente vodenja cenite pri sebi?
2. Ali poznate trajnostno vodenje?
3. Kateri rezultati so za podjetje in za vas kot vodjo najpomembnejši?
4. Kakšen poudarek namenjate investicijam v tehnologijo? Na kratko opišite, kako se v praksi kaže dodana vrednost tovrstnih investicij.
5. Kako krepite trajnostne strategije vodenja z vsemi deležniki?
6. Kako delite znanje s svojimi zaposlenimi?
7. Kakšna je povprečna delovna doba zaposlenega v organizaciji? Zakaj menite, da je ta dolga/kratka?
8. Kako skrbite za pripadnost zaposlenih v organizaciji? Kako motivirate zaposlene?
9. Kako iščete ravnovesje med etičnimi vprašanji v organizaciji in doseganjem dobička?
10. Kateri sta vaši najpomembnejši temeljni vrednoti v podjetju? Kako ravnate ob etičnih dilemah?
11. Kakšen je vaš odnos do sprememb? Kako pripravite zaposlene na spremembe? So zaposleni po večini pripravljeni sprejemati novosti? Katere spremembe ravno vpeljujete?
12. Kako je vaše delo povezano s trajnostnim vodenjem?

13. Kako bi lahko vi kot vodja pripomogli k razvoju koncepta trajnostnega vodenja v vašem podjetju?

c) Za spodaj zapisane trditve na podlagi svojih zaznavanj in razmišljanj ustrezno označite, če menite, da je ta element v vaši organizaciji prisoten, z enim izmed naslednjih simbolov: **X** = ustreza; **/** = ne ustreza; **?** = ne vem.

Elementi vodenja	Filozofija čebel	Zaznavanje elementa v organizaciji
<b>Temeljne prakse</b>		
1. Razvoj ljudi	Razvija vsakega kontinuirano	
2. Prijateljska delovna razmerja	Išče sodelovanje	
3. Dolgoročno zadrževanje osebja	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh	
4. Interno načrtovanje osebja	Napreduje od znotraj, ko je to možno	
5. Vrednotenje osebja	Skrbi za dobrobit zaposlenih	
6. Vrhnji management	Vrhnji manager je govorec in član tima	
7. Etično vodenje	»Delati pravo stvar« je eksplicitna jedrna vrednota podjetja	
8. Dolgoročna perspektiva	Ima raje dolgoročen pogled kot kratkoročnega	
9. Obravnava organizacijskih sprememb	Sprememba je evolucija in proces	
10. Neodvisnost finančnih trgov	Išče maksimalno neodvisnost od drugih	
11. Okoljska odgovornost	Ščiti okolje	
12. Družbena odgovornost	Ceni ljudi in lokalno skupnost	
13. Upoštevanje deležnikov	Vsak šteje	
14. Vloga vizije pri poslovanju	Deljeno dojetje prihodnosti je bistveno, vizija je strateško orodje	
<b>Prakse na višji ravni</b>		
15. Odločanje	Je sporazumno in razvijajoče se	
16. Samomanagement	Zaposleni se vodijo sami	
17. Timska usmeritev	Timi so razširjeni in opolnomočijo zaposlene	
18. Omogočanje kulture	Deljena kultura	

19. Izmenjava znanja	Se širi skozi celotno organizacijo	
20. Zaupanje	Velika stopnja zaupanja v podjetju zaradi dobrih odnosov	
<b>Ključni dejavniki uspeha</b>		
21. Inovacija	Močna, sistematična inovativnost na vseh ravneh	
22. Angažiranje osebja	Ceni pripadnost in čustveno zavezanost družinskemu podjetju	
23. Kakovost	Ugnezdena v kulturo	

## **Priloga 5: Ekspertni intervju**

Intervjuvanec: Zaposlena v podjetju Kingsbox, d. o. o.

### **1. Na kakšen način v vašem podjetju razvijate zaposlene in izboljšujete znanje za boljši pristop k vodenju in delovanju znotraj podjetja?**

Sledimo sistemu OKR, kar pomeni »cilji in ključni rezultati«. To prikazuje skupno metodologijo postavljanja ciljev, ki jo uporabljamo v podjetju za zastavljanje zahtevnih, ambicioznih ciljev z merljivimi rezultati in tako izboljšamo način delovanja na delovnem mestu. Sistem OKR pomaga spremljati napredek, ustvarjati usklajenost in spodbujati sodelovanje okoli merljivih ciljev. OKR zastopa tri stebre, med katerimi je tudi izobraževanje. Na začetku tromesečja si lahko izberemo način našega izobraževanja, to je lahko z udeležbo na različnih seminarjih, poslušanje podkastov ali prebiranje določenih knjig. Za izbrano tematiko, ki si jo želimo bolje spoznati in se na tem področju nekaj novega naučiti, pripravimo načrt za razvoj, ki se ga nato pošlje v kadrovske službe. Tri mesece delaš na podlagi izbrane vsebine, po treh mesecih pa oddaš refleksijo, kako je dodatno znanje prispevalo k opravljanju delovnih nalog. Na primer, če izbereš knjigo, opišeš, kaj si se novega naučil, kaj bi prispevalo k boljšemu delovanju znotraj podjetja in kako bo na novo pridobljeno znanje prispevalo podjetju. Po pregledu tvoje refleksije in povratnih informacij s strani kadrovske službe lahko nadaljuješ z izvajanjem pridobljenega znanja v podjetju in izbereš novo vsebino za razvoj veščin na delovnem mestu.

### **2. Kaj pripomore podjetju in zaposlenim na delovnem mestu?**

Izobraževanja se dejansko zelo dobro poznajo pri opravljanju delovnih nalog. S tem imamo veliko več znanja, idej in pozna se napredek pri samem sebi. Opažam, da tudi pri ostalih sodelavcih izobraževanja pomembno prispevajo k produktivnosti na delovnem mestu in prav tako pomagajo podjetju pri še boljšem delovanju. Pridobljeno znanje se deli tudi med vsemi zaposlenimi v podjetju. Povečuje se zaupanje vodij v naše delo in s tem imamo tudi vedno več svobode in odgovornosti pri opravljanju delovnih nalog. Določene pridobljene veščine pa mi pomagajo tudi v osebnem življenju.

### **3. Kdo vse je vključen v izobraževanja?**

Vključujejo se skoraj vsi, od zaposlenih do vodij. Tudi ustanovitelja podjetja se zelo veliko izobražujeta in prebirata razne knjige za uspešnejši razvoj podjetja ter za pravilen pristop k zaposlenim. V sistem OKR še ni vključeno skladiščno osebje, vendar bo kmalu tudi njim ponujena možnost takšnega sistema izobraževanja.

### **4. Ali branje pripomore k uspešnejšemu vodenju in delovanju?**

Podjetje je naravnano tako, da želi, da se zaposleni izobražujejo in razvijajo razne veščine za boljše opravljanje delovnih nalog. To pa tudi pomaga pri motiviranosti na delovnem mestu. Podjetje je prav zaradi dodatnega izobraževanja uspešnejše, imamo veliko novih idej

za razvoj novih izdelkov in z različnimi pridobljenimi znanji lažje vstopamo na tuje trge. S ponujeno izbiro bralnih vsebin in drugih načinov izobraževanja pripomoremo podjetju, da raste, postaja uspešnejše, dejanja in ravnanja vseh zaposlenih v podjetju se izboljšujejo. Pri vodjih se prav tako opazi izboljšanje, vse od načina vodenja, razporejanja nalog, sodelovanja, komuniciranja do delovanja znotraj oddelka. Na ta način se tudi zblížamo z vodji in lažje delujemo kot ekipa.

#### **5. Ali prejmete kakšne nagrade za sodelovanje, prebiranje in razpravljanje?**

Z dobrimi odstotki doseganja sistema OKR in velikim sodelovanjem pri različnih izobraževanjih se zaposlenim enkrat na leto tudi poviša plača (denarni bonusi). So pa prisotne tudi razne pohvale s strani vodij ali direktorjev.

## **Priloga 6: Izpolnjeni vprašalniki**