

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA TRAJNOSTNEGA VODENJA V PODJETJU LUSH**

Ljubljana, september 2022

ANJA KARAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Karan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trajnostno vodenje v podjetju LUSH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 26.9.2022

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 TRAJNOSTNO VODENJE .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev vodenja.....	1
1.2 Trajnostni razvoj .....	2
1.3 Opredelitev trajnostnega vodenja .....	3
1.4 Trajnost v kozmetični industriji.....	4
1.5 23 praks trajnostnega vodenja .....	5
<b>2 TRAJNOSTNI VODJA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Opredelitev vodje.....	12
2.2 Elementi trajnostnega vodje.....	13
2.3 Zaposleni kot deležniki trajnostnega podjetja.....	15
2.4 Paradigme vodenja .....	18
<b>3 RAZISKOVALNI DEL.....</b>	<b>20</b>
3.1 Predstavitev podjetja LUSH .....	20
3.2 Zgodovina podjetja.....	20
3.3 Etično poslovanje podjetja .....	21
3.4 Metodologija .....	22
3.5 SWOT analiza podjetja LUSH.....	22
3.6 Analiza trajnostnega vodenja na podlagi raziskovalnega dela in priporočila..	25
<b>SKLEP .....</b>	<b>29</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>30</b>
<b>PRILOGA .....</b>	<b>1</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza podjetja LUSH .....	23
Tabela 2: Raziskovalni okvir triindvajsetih praks trajnostnega vodenja v podjetju .....	26

## KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa v organizaciji .....	2
Slika 2: Piramida trajnostnega vodenja .....	6

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju s pomožno poslovodjo trgovine LUSH, Ljubljana .....1

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**CSR** – (angl. Corporate Social Responsibility); družbena odgovornost podjetij

**ESG** – (angl. Environmental, social, and corporate governance); okoljsko, socialno in korporativno upravljanje

**IKT** – informacijsko-komunikacijska tehnologija

**SWOT** – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats); prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti

# UVOD

»Trajnost« je zelo vsestranska beseda, zlasti ko govorimo o podnebnih spremembah, ničelnih neto emisijah in ravnanju z odpadki – zato lahko rečemo, da je trajnost v središču enaindvajsetega stoletja. Podjetja pa so pod vse večjim pritiskom, da se soočijo z okoljskimi, družbenimi in upravljaljskimi (ESG) izzivi. Podjetja skupaj s svojimi zaposlenimi, dobavitelji in strankami po vsem svetu združujejo moči, da bi postala bolj odgovorna za porabo virov, bodisi z razvojem prožnega poslovnega modela, zmanjšanjem ogljičnih odtisov ali zmanjšanjem količine odpadkov (Forbes Media LLC, 2021).

Namen moje zaključne naloge je seznanjenje s teoretičnimi vidiki trajnostnega vodenja in tega analizirati na primeru podjetja LUSH, d.o.o. Za analizo sem si izbrala to podjetje, ker tudi sama nakupujem veliko njihovih izdelkov, saj mi je že od nekdaj bila všeč kultura podjetja in njihov primarni namen - trajnost. Že od začetka vem, da je podjetje LUSH trajnostno naravnano ter, da pri izdelavi svojih izdelkov posegajo po naravnih sestavinah, ki niso testirane na živalih. Cilj moje zaključne naloge pa je ugotoviti, ali podjetje spada tudi pod trajnostno vodena podjetja, ki jim pravimo »čebelice« (angl. honeybee).

Celotna struktura naloge je razdeljena na dva dela. Najprej je poudarek na teoretičnem delu, kjer so na podlagi sekundarnih virov opredeljene ključne ugotovitve trajnostnega vodenja. Sprva se bom seznanila s teorijo vodenja in trajnostnega razvoja in njuno opredelitvijo. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila in preučila trajnostno vodenje in 23 praksami trajnostnega vodenja, s katerimi si bom pomagala tudi pri raziskovalnem delu zaključne naloge. Za boljše razumevanje trajnostnega vodenja, bom dodala tudi opredelitev vodje, preučila elemente trajnostnega vodje in opisala, na kakšen način so lahko zaposleni deležniki trajnostnega podjetja. Drugi del zaključne naloge pa predstavlja raziskovalni del, ki se osredotoča predvsem na trajnostno vodenje iz vidika poslovodje in zaposlenih. Raziskovalni del je osnovan na primarnih in sekundarnih podatkih. Primarne podatke bom pridobila s pomočjo intervjuja, prirejenega po teoriji trajnostno naravnanih podjetij. Teorija je povzeta iz knjige Sustainable leadership avtorjev Avery in Bergsteiner (2011). Da bom še lažje prišla do zaključka, ali je v podjetju prisotno trajnostno vodenje in če da, v kolikšni meri, bom ustvarila tudi SWOT analizo, s pomočjo katere bom opisala prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju LUSH, d.o.o.

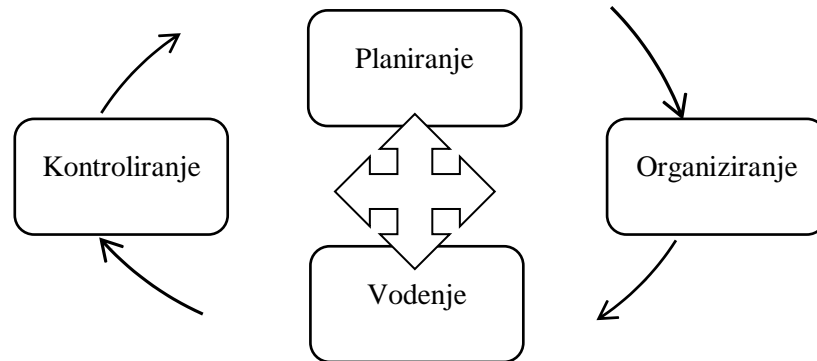
## 1 TRAJNOSTNO VODENJE

### 1.1 Opredelitev vodenja

Kot pojasnjuje Dimovski in drugi (2014, str. 14) je vodenje ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa, ki jih sodobni vidiki postavljajo v ospredje. Ostale tri funkcije, preko katerih podjetja oziroma managerji dosegajo zastavljene cilje so planiranje, organiziranje ter

kontroliranje. Tem štirim funkcijam nekateri avtorji kot sta npr. Ferrell in Hirt (v Dimovski in drugi, 2014, str. 14) dodajajo še funkcijo kadrovanja.

*Slika 1: Proces managementa v organizaciji*



*Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 4).*

Vodenje je funkcija managementa, preko katere z vključevanjem uporabe vpliva za motiviranje zaposlenih, managerji dosegajo cilje v organizaciji. Te cilje v organizaciji dosegajo tudi preko vplivanja na delovanje in obnašanje tako celotnih organizacijskih enot kot tudi posameznikov, ki neposredno delajo z vodjo, vključuje pa tudi proces motiviranja in oblikovanja kulture, ki sta v negotovih časih rasti konkurence izrednega pomena za uspeh podjetja. Zaradi vseh hitrih sprememb v poslovnem okolju (kot so npr. globalizacija, tehnološke spremembe, družbeni premiki, spremembe v pričakovanjih zaposlenih itd.), se spreminjata tudi razmišljanje o vodenju ter številni stili vodenja (Dimovski in drugi, 2014, str. 14-77).

## **1.2 Trajnostni razvoj**

Številne organizacije, kot so Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj, Združeni narodi in vlada Združenega kraljestva, opredeljujejo trajnostni razvoj kot razvoj, ki zadovoljuje sedanje potrebe, ne da bi ogrozil možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 7-8).

Povezanost gospodarstva in družbe je poglobljeno obravnavana v teoriji managementa. Da bi bila organizacija trajnostna, mora popolnoma priznati, da je ekonomski svet dejansko sestavni del naravnega sveta. Ta perspektiva temelji na teoriji štirih stebrov, po kateri bi morala podjetja ustvariti trajnostno vrednost v smislu ekonomske, družbene in okoljske vrednosti iz različnih razlogov, povezanih s socialnimi, fizičnimi, etičnimi in poslovnimi vidiki. Na znanju temelječa in na znanju ustvarjajoča organizacija, ki je dinamična in trajnostna, je odvisna od svojih povezav z okolico, da zagotovi vrednost ali družbeni prihodek. Poleg tega pa ustvarja tudi dohodek (McCann & Holt, 2010, str. 207-208).

Slankis (v McCann & Holt, 2010, str. 208) je ugotovil, da lahko sprejetje trajnostnih konceptov organizaciji zagotovi konkurenčno prednost in mehanizem za nenehno izboljševanje uspešnosti. Po njegovem mnenju je koristno sprejeti trajnost kot gonilno silo za vse nove ideje, tehnologije ali poslovne procese, ki resnično iščejo boljši način delovanja podjetja. Opisal je tudi deset stebrov trajnostnega vodenja. (1) Pripravljenost za preoblikovanje organizacije je znana kot »usmerjenost k spremembam«. (2) Sposobnost povezovanja organizacije z dvema širokima sistemoma razmišljanja. (3) Družbena in okoljska ozaveščenost pomeni razumevanje zunanjega delovanja in vpliva organizacije. (4) Poslovna spretnost in verodostojnost predstavlja povezovanje trajnosti in vrednosti za deležnike. (5) Prilagodljivost pomeni upravljanje, izvajanje in spreminjanje. (6) Potrpežljivost pomeni predanost dolgoročnemu cilju. (7) Prevajalske spretnosti predstavljajo udejanjanje misli. (8) Prepričljivost predstavlja komuniciranje in vzpostavljanje odnosov. (9) Navdušenje in energija se kažeta skozi deljenje vizije in spodbujanje inovacij. (10) Predanost trdnemu in dolgotrajnemu vodenju z razvojem ljudi.

Beseda »trajnost« se lahko uporablja na različne načine. Okoljevarstveniki, ko govorijo o trajnosti, pogosto mislijo na ekološko trajnost, medtem ko mnogi poslovneži, ko govorijo o trajnosti, v resnici mislijo na ekonomsko trajnost svoje organizacije. Vendar pa ima trajnost tri vidike - ekološkega, družbenega in gospodarskega - in ni mogoče doseči določene ravni ekološke, družbene ali gospodarske trajnosti samostojno, ne da bi hkrati dosegli vsaj osnovno raven vseh treh oblik. Podsystemi v netrajnostnem globalnem sistemu ne morejo biti trajnostni - trajnost je lastnost celotnega zemeljskega sistema (Rankin, 2014, str. 1376-1424).

### **1.3 Opredelitev trajnostnega vodenja**

Management trajnosti ob uspešnem vodenju organizacije v negotovih gospodarskih časih je nov izziv, s katerim se soočajo današnji vodje organizacij. Vodstvo organizacij se zdaj sooča z zahtevnejšim izzivom kot kdaj koli prej in tisti, ki niso na to pripravljeni, tvegajo veliko več organizacijskih neuspehov. Zato je vse bolj potrebno raziskati in opredeliti koncept trajnostnega vodenja. Za ustrezno oceno napredka organizacije pri oblikovanju močnega trajnostnega vodenja je potrebno merilno orodje, ki je splošno sprejeto. V podporo temu merjenju je treba oblikovati razumljiv opis in ponazoritev trajnostnega vodenja. Tako vodstvo kot zaposleni morajo med oblikovanjem orodja za merjenje v zadostni meri ponotranjiti zamisel o trajnostnem vodenju, saj se ta nanaša na okolje podjetja (McCann & Holt, 2010, str. 205).

Za uspešno izvajanje trajnostnega vodenja je treba razviti posebno razumevanje njegovega celotnega obsega. Za doseganje boljše prihodnosti so potrebne številne spremembe. Da bi to dosegli, si morajo podjetja prizadevati za izboljšanje okolja in družbe. Zaščititi morajo ugled podjetja, hkrati pa nositi odgovornost za vse elemente, ki prispevajo k razvoju njihovega poslovnega okolja. Zavedati se morajo, da bo ta slog vodenja prinesel pomembne prilagoditve. Poleg tega, da bo treba na druge prenesti različne naloge, bo treba izboljšati tudi njihove dolžnosti in znanje (Peterlin, 2014, str. 173).

O trajnostnem vodenju govorimo takrat, ko vodje podjetij (pogosto direktorji) vodijo podjetja z mislijo na okolje, družbo in dolgoročne cilje trajnostnega razvoja. Pogosto se to imenuje PPP ali trojni cilj: ljudje, planet, dobiček. Trajnostni vodje upoštevajo popolnoma vse deležnike (zaposleni, potrošniki, prihodnje generacije) in ne le delničarjev (vlagateljev, ki so finančno vloženi v podjetje). Gre za vodenje na način, ki koristi družbi in okolju, hkrati pa ohranja finančno uspešnost. Toda velik dobiček in finančni donos nista edina stvar, ki je pomembna (Werft, 2015).

Werfteva (2015) pojasnjuje, da je povprečni mandat generalnega direktorja približno 9,7 let. Najboljši izvršni direktorji in podjetja za trajnostne vodje imajo mandat od 27 do 35 let! To je dvakrat ali trikrat dlje od povprečja. Študija (Russell Reynolds Associates, 2015) kaže, da ko se generalni direktorji dobro počutijo v svoji vlogi, je bolj verjetno, da se bodo lotili vprašanj, ki so širša od dobička. Ker je v podjetniškem svetu tako veliko konkurence, novi izvršni direktorji čutijo pritisk, da morajo dati prednost dobičku in prihodkom na račun drugih spremenljivk. Ko se izvršni direktorji izkažejo za nepogrešljive za svoje podjetje, lahko stopijo korak nazaj in se osredotočijo na dobro delo. Poleg tega imajo izvršni direktorji z daljšim stažem več izkušenj, mentalne sposobnosti, pogum in samozavest, da razmišljajo dlje od kratkoročnega, in je bolj verjetno, da bodo sprejeli trajnostne prakse vodenja in jih uporabili pri odločanju. Vendar se je kljub temu pogostokrat izkazalo, da ima lahko dolg mandat prelomnico, ki lahko ovira trajnostno vodenje, in če so mandati predolgi, lahko izvršni direktorji negativno vplivajo na trajnostno vodenje v podjetju. Zato je nekoliko težko najti pravi čas, vendar je sprejetje politik za trajnostno vodenje na splošno odličen začetek.

#### **1.4 Trajnost v kozmetični industriji**

V zadnjih letih so novi trendi, tehnologije in način življenja povzročili številne revolucije in globalne spremembe. Te spremembe so vplivale na skupnosti, industrije in okolje kot celoto. Temeljne inovacije te generacije pa so imele negativne stranske učinke na naš planet, kot so globalno segrevanje, izčrpavanje naravnih virov, poraba energije, podnebne spremembe in vse večje povpraševanje po odlagališčih odpadkov (Danley, 2012, str. 4).

Stigma uporabe neetičnih poslovnih tehnik že dolgo pesti industrijo izdelkov za zdravje in lepoto. Vendar pa se je z razmahom gibanja za trajnostni razvoj ta sektor začel bolj zavedati nujnosti sprememb. Na področju proizvodnje kozmetičnih izdelkov in njihove embalaže se je pojavila nova tržna niša, ki je posledica vse večje okoljske ozaveščenosti pri lepotnih in zdravstvenih izdelkih. Trg ekoloških in naravnih lepotnih izdelkov nedvomno raste, saj lepotna industrija še naprej daje prednost trajnosti z oblikovanjem učinkovitih okoljskih standardov za svoje izdelke (Danley, 2012, str. 5-6).

Dandanes sta trajnost in pozornost do okolja temeljna sestavna dela strategije razvoja vseh izdelkov in storitev. V zadnjih nekaj desetletjih smo bili priča korenitim spremembam v sestavi kozmetičnih izdelkov in izdelkov za osebno nego kozmetičnih podjetij, ki so vse bolj pozorna



na naravne, ekološke in varnostne zahteve potrošnikov. Zaradi spreminjajočih se zahtev potrošnikov po kozmetiki brez kemikalij je kozmetična industrija prešla na naravne in organske kozmetične sestavine, ki v celotni dobavni verigi nadomeščajo škodljive sintetične snovi. Koncept trajnosti je postal temelj nove dobe kapitalizma, v kateri so bili vsi deležniki in poslovne sile v življenjskem ciklu izdelka prizadeti na različne načine. Za kozmetična podjetja ta sprememba pomeni vlaganje v inovativne formulacije, okolju prijazno embalažo, zmanjšanje količine odpadkov, zmanjšanje emisij ogljika, raziskave alternativnih materialov, pa tudi vlaganje v družbeno in etično razsežnost (Giroto, 2012, str. 8-9).

Zeleni potrošnik ima pri nakupu organske in naravne kozmetike posebne lastnosti in preference ter skrbi za okolje in trajnost. Zeleni potrošniki so za ekološko blago pripravljene plačati več, saj cenijo okoljsko in družbeno odgovornost. Radi imajo izdelke z embalažo, ki jo je mogoče reciklirati, biološko razgraditi ali vrniti in zavračajo izdelke, ki so izdelani iz sestavin ogroženih rastlinskih vrst ali bili proizvedeni s testiranjem na živalih. Embalaža mora biti preprosto oblikovana in mora uporabljati minimalno količino materialov (Chorili, Corrêa & Fonseca-Santos, 2015).

Embalaža je eden najpomembnejših elementov za dožemanje izdelka, zlasti na področju lepote. Čeprav na embalažo običajno gledamo kot na pokrov, ki izdelek ščiti pred vremenskimi vplivi, je pogosto eden od najvplivnejših dejavnikov, ki vplivajo na kupce in jih prepričajo, da izdelek kupijo ali ne kupijo. Posledično lahko uporaba ustvarjalne in inovativne embalaže poveča ne le vrednost izdelka, temveč tudi vrednost podjetja. Hkrati je embalaža pomembno trženjsko in komunikacijsko orodje, saj z uporabo posebnih slik, barv, arom in besed pomembno vpliva na zaznavanje potrošnikov (Giroto, 2012, str. 104).

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki določajo uspeh kozmetičnega podjetja na trgu, je učinkovitost vrednostne verige njihovih izdelkov. V skladu z definicijo, ki jo je razvil Porter (1996, str. 61-78), je vrednostna veriga zaporedni niz dejavnosti z dodano vrednostjo znotraj in okoli podjetja, ki so bistvenega pomena za ustvarjanje končnega izdelka ali storitve. Vrednost izdelka ali storitve je običajno odvisna od konteksta, v katerem se zagotavlja, in se običajno pojavi, ko so potrebe zadovoljene. Posledično mora učinkovita vrednostna veriga vključevati in posvečati posebno pozornost trgovinskim odnosom, nakupom potrošnikov in interesom deležnikov. Strategija podjetja in pobude morajo biti usmerjene v razumevanje in spoštovanje potreb in vrednot svojih strank ter sposobne zagotoviti te potrebe in vrednote pravočasno, natančno in učinkovito (Giroto, 2012, str. 103).

## **1.5 23 praks trajnostnega vodenja**

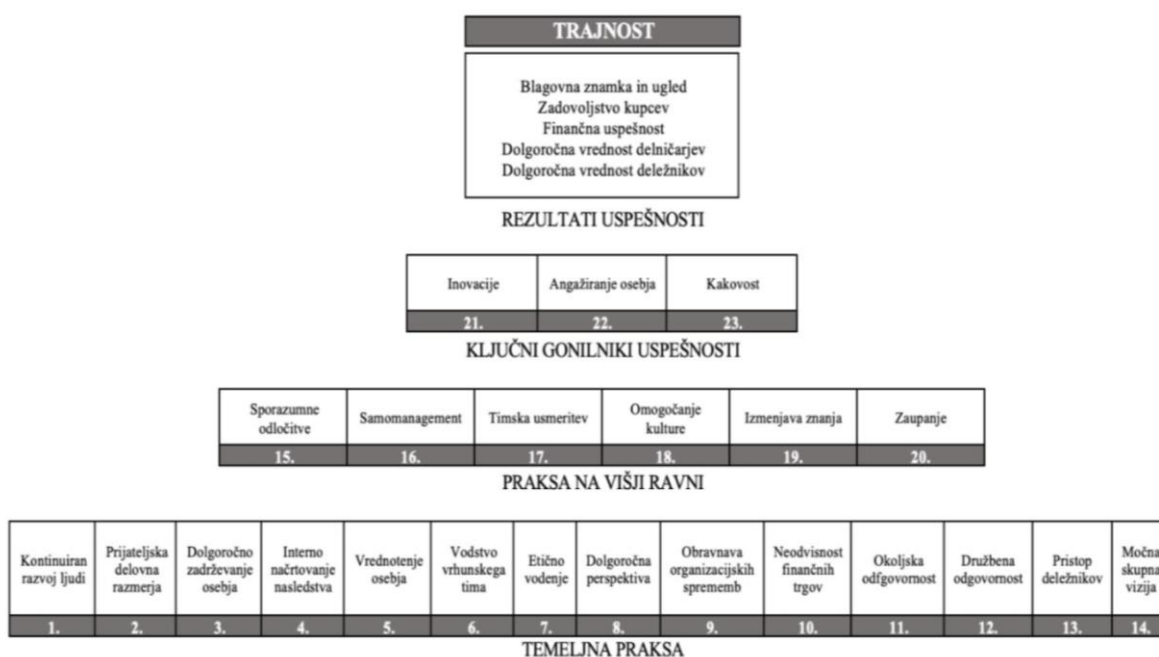
Avery in Bergsteiner (2011, str. 34) imenujeta organizacije, ki prakticirajo trajnostno vodenje: čebelice (angl. honeybee). Avery in Bergsteiner (2011, str. 34-51) opisujeta 23 elementov, na podlagi katerih se določa trajnostno vodenje v podjetju. Elementi so razvrščeni v tri skupine: 14 temeljnih praks, šest praks na višji ravni in trije ključni dejavniki uspešnosti. Temeljne

prakse se lahko začnejo izvajati takoj, če se za to odloči višje vodstvo in niso odvisne od praks na višji ravni. Za naslednjo raven praks, ki spadajo pod višjo raven to ne velja. Preden se lahko pojavijo prakse višje ravni, morajo biti vzpostavljene temeljne prakse. Temeljne prakse in prakse na višji ravni se skupaj uporabljajo za tretjo raven praks, imenovano ključni dejavniki uspešnosti.

**Temeljne prakse.** Strateške odločitve je treba sprejeti na podlagi 14 temeljnih in šestih višjih praks, ki vplivajo na tri ključne dejavnike uspešnosti. Temeljne prakse se lahko začnejo izvajati takoj, če se za to odloči višje vodstvo. Ni potrebno, da se najprej uvedejo druge prakse (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 53).

Za boljši pregled vseh 23 praks je dodana tudi piramida trajnostnega vodenja prirejena po Avery in Bergsteinerju (2011), ki jo je narisala Ščuka (2022). Prvih 14 elementov spada pod temeljne prakse, ki postavljajo fokus na managerje. Naslednjih 9 elementov pa postavlja fokus na zaposlene v podjetju. Prvih 6 elementov spada pod prakse višje ravni, zadnji 3 elementi pa predstavljajo ključne gonilnike uspešnosti. Avery in Bergsteiner (2011) še dodajata, da postavljanje fokusa na bodisi zaposlene, bodisi managerje ne pomeni, da jih le ti lahko izvajajo, temveč kdo ima večjo moč pri implementaciji teh praks.

Slika 2: Piramida trajnostnega vodenja



Vir: Ščuka (2022), prirejeno po Avery & Bergsteiner (2011).

Temeljne prakse, ki so obravnavane po vrsti, so:

### 1. Kontinuiran razvoj ljudi

Trajnostno naravnane organizacije cenijo usposobljeno delovno silo in investirajo v izobraževanja svojih zaposlenih. Če delodajalci ne zagotavljajo usposabljanja in razvoja, se

breme usposabljanja prenese na zaposlenega. Pripravnikom in mladim diplomantom so na voljo posebni programi, ki jim pomagajo pridobiti izkušnje v podjetju. Univerzitetnim diplomantom so pogosto na voljo sistematični razvojni programi v celotnem podjetju. Mnoga podjetja »sama vzgajajo svoje managerje«. Razvijajo ljudi od nižjih ravni do srednjega in višjega managementa.

## **2. Prijateljska delovna razmerja**

Delodajalci v trajnostnih podjetjih se v veliki meri zanašajo na svojo visoko usposobljeno delovno silo. Za to so potrebni kooperativni odnosi med delodajalcem, delavci in/ali predstavniki delavcev, če ti obstajajo. Zato je sodelovanje s sindikati pomemben del filozofije trajnostnega vodenja. Pri ravnanju s spremembami so lahko koristni tudi predstavniki zaposlenih. Ko so prepričani, da so spremembe potrebne, lahko predstavniki zaposlenih pomagajo svojim sodelavcem sprejeti in izvajati nove odločitve. V tem pogledu lahko predstavništvo zaposlenih pomaga tako vodstvu kot zaposlenim pri obravnavanju sprememb.

## **3. Dolgoročno zadrževanje osebja**

Redno odpuščanje osebja omogoča podjetju, da se hitro prilagodi spremembam na trgu. Prav tako podjetjem omogoča, da z nizkimi cenami napadajo konkurenco. V sektorjih, kjer sta pomembni inovativnost in kakovost, pa ima pristop, ki temelji na zaposlovanju in odpuščanju, slabosti. Med drugim je zaradi stalnih sprememb v kadrovske zasedbi težko posredovati in ohraniti bistvene spretnosti in znanje. To pa ovira prizadevanja za doseganje visoke kakovosti in inovacij. Delodajalci lahko verjetnost, da bodo zaposleni ostali pri njih, povečajo na več načinov. Prvi korak pri ohranjanju zaposlenih je zaposlovanje ljudi, katerih vrednote so enake vrednotam podjetja. Drugi način, kako lahko delodajalci izboljšajo zadržanje zaposlenih, je upravljanje njihovih poklicnih želja. Trajnostna podjetja si prizadevajo obdržati zaposlene tudi v težkih časih. V teh časih si je najbolje prizadevati za ohranjanje in prerazporejanje ljudi znotraj podjetja.

## **4. Interno načrtovanje nasledstva**

Načrtovanje prihodnosti ob istem času kot ohranjanje zaposlenih zahteva sisteme za identificiranje naslednikov za vloge v organizaciji. Trajnostno vodstvo raje omogoči napredovanje ljudi znotraj podjetja, namesto da bi zaposlovalo nove delavce. V obdobjih hitre rasti ni mogoče zapolniti vsakega delovnega mesta od znotraj; v tem primeru tudi trajnostna podjetja zaposlijo zunanje sodelavce. Vendar so novinci skrbno izbrani in uvedeni v obstoječo organizacijsko kulturo. Nekatere trajnostne organizacije ne želijo napredovati zunanjih vodij na najvišje položaje. Namesto tega se nove zaposlene vključi v načrt za nasledstvo v podjetju in jim leto ali dve nudi mentorstvo, da bi zagotovili, da se dobro prilagodijo vlogi in kulturi podjetja. Če je vse v redu, novinci napredujejo na najvišja delovna mesta.

## **5. Vrednotenje osebja**

Visoka vrednost, ki jo vodstvo čebeljih družin pripisuje skrbi za zaposlene, izhaja iz veliko bolj prefinjenih in kompleksnih načinov pristopa k učinkovitosti, prilagodljivosti in produktivnosti,

kot jih uporabljajo netrajnostno naravnana podjetja. Uspešnost podjetja je mogoče povečati tudi z osredotočanjem na vrednost, ki jo zaposleni prinašajo podjetju. To stališče podpirajo ugotovitve, da posebne prakse v zvezi z ljudmi spodbujajo strateško prednost podjetij. Primeri vključujejo zagotavljanje varnosti zaposlitve, zaposlovanje glede na kulturno ustreznost, izmenjavo informacij, sodelovanje in opolnomočenje zaposlenih, samoupravno timsko delo ter usposabljanje zaposlenih v različnih dejavnostih. Druge pomembne prakse za zaposlene vključujejo spodbujanje relativno nehierarhične kulture, zagotavljanje, da razlike v plačah niso prevelike, in napredovanje od znotraj, kadar je to mogoče.

## **6. Vodstvo vrhunskega tima**

Timski pristop je bolj značilen za vodstvo trajnostne družbe. Tu strateške odločitve običajno sprejema skupina najvišjega vodstva. Vloga tako imenovanega izvršnega direktorja je lahko bodisi vloga govornika skupine enakih bodisi vloga končne avtoritete. V nekaterih trajnostnih organizacijah se vloga izvršnega direktorja kot govornika izmenjuje med člani najvišje ekipe. Zaradi tega ni pametno, da bi se posamezniki med opravljanjem funkcije generalnega direktorja pretirano profilirali. S pretiravanje lahko igranje vloge junaka vznemiri druge člane najvišjega vodstva.

## **7. Etično vodenje**

Ravnanje podjetij in posameznikov je vse bolj pod drobnogledom tako znotraj kot zunaj podjetij. Javno mnenje v različnih državah je, da je poslovna etika na splošno nizka. Strokovnjak za upravljanje Bennis (2003) trdi, da odprtost in preglednost pomagata preprečiti korupcijo. Trajnostne organizacije si prizadevajo odvrniti od nepravilnega ravnanja z vključevanjem etičnega vedenja v kulturo organizacije. Etika pa bi morala vključevati več kot le izogibanje goljufijam in škandalom. V takih organizacijah si ljudje prizadevajo delovati na najboljši možen način.

## **8. Dolgoročna perspektiva**

Usklajevanje prejemkov vodstvenih delavcev z dolgoročno blaginjo podjetja ni problem za trajnostna podjetja, ker cenijo ohranjanje in razvoj zaposlenih. Ohranjanje višjih vodilnih delavcev spodbuja stabilnost. To je zato, ker bo zaporedje novih izvršnih direktorjev verjetno zmotilo dolgoročne strategije in načrte, saj si želijo dati svoj pečat s kratkoročnimi ukrepi. Trajnostne organizacije cenijo dolgoročno, ne glede na to, ali gre za deležnike, odnose, načrtovanje, finančna ali druga merila uspešnosti, inovacije, vodstveno osebje ali lastne naložbene načrte. Potrebne so dolgoročne priprave za ustvarjanje ključnih gonil uspešnosti inovacij, angažiranosti osebja in kakovosti. Prav tako je potreben čas za razvoj decentraliziranega odločanja, zaupanja, učinkovitega timskega dela in kulture omogočanja, delovne sile in za izmenjavo znanja.

## **9. Obravnavanje organizacijskih sprememb**

Na spremembe in nenehne inovacije je treba gledati kot na priložnosti in ne kot na grožnje. Toda to je lahko težko izvajati, ko se organizacije soočajo s spremembami brez primere, ki se

jim morajo ljudje v njih prilagoditi. Potreba po tolikšnih spremembah je deloma posledica globalizacije, ki prinaša več konkurence in priložnosti. Poleg tega globalizacija zahteva razvoj novih spretnosti, kot je obvladovanje medkulturnih razlik. Organizacije se morajo prilagajati tudi zaradi številnih drugih zunanjih dejavnikov, vključno s hitrimi spremembami tehnologij, potreb strank in procesov. Trajnostno vodstvo minimizira revolucionarne prevrate in daje prednost postopnim spremembam. Ko so v trajnostnih podjetjih potrebne večje spremembe, je to načrtovan in voden proces, kadar koli je to mogoče.

### **10. Neodvisnost finančnih trgov**

Finančni in računovodski rezultati so dandanes gonilo poslovnega sveta. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 4500 vodij iz približno 900 podjetij, je več kot četrtnina podjetij izjavila, da je najbolj spoštovano dejanje, ki jim prinaša največ spoštovanja, »prinašanje števil«. Da je bil to najpogostejši odgovor, ni presenetljivo, saj vodje, ki ne dosegajo svojih finančnih ciljev, verjetno ne bodo preživeli v svojih organizacijah. Trajnostno naravnana podjetja cenijo svojo neodvisnost od kapitalskih trgov in skušajo potrebe podjetja postaviti pred zahteve analitikov, vlagateljev ali drugih »gospodarjev«.

### **11. Okoljska odgovornost**

Odgovornost do okolja je temelj trajnostnega vodenja. Temelji na dveh vidikih: prvi je etičen, drugi pa pragmatičen. Etično je, da ljudje nimajo pravice škodovati zdravju, preživetju ali kakovosti življenja drugih. To vključuje pravico do kakovostnega življenja z deležem čistega zraka, vode in drugih naravnih virov. Pragmatični vidik je, da slabšanje okolja, v katerem podjetje deluje, dolgoročno ogroža trajnost podjetja ter da uničevanje zemlje nima dolgoročne vrednosti za podjetje. Zagon za varstvo okolja lahko izvira iz vlagateljev, zavarovalnic ali posojilodajalcev, strank in osebja, predpisov ali moralnih skrbi ali potrebe po nadzoru škode, odnosov z javnostmi in zaščite blagovne znamke. Ne glede na vir motivacije je skrb za okolje pomemben del trajnostnega vodenja. Trajnostne organizacije delajo v skladu s strogimi okoljskimi standardi in pričakujejo, da bodo enako ravnali tudi njihovi dobavitelji.

### **12. Družbena odgovornost**

Podjetja, ki pozitivno prispevajo k družbi – poleg zaposlovanja, donosov naložb ter storitev in blaga, ki jih zagotavljajo – naj bi izkazovala družbeno odgovornost podjetij (angl. Corporate Social Responsibility – CSR). Obstaja veliko načinov za vključitev v družbeno odgovornost podjetij. Nekatera podjetja se osredotočajo na dobrodelne namene, najemajo vajence ali podpirajo študentske organizacije. Drugi želijo okrepiti vezi s skupnostjo tako, da zaposlenim omogočajo prostovoljno delo med delom. Spet drugi ustanavljajo dobrodelne ustanove ali znatno vlagajo v humanitarne ali okoljske programe. Z objavo trajnostnih poročil so podjetja odgovorna tako notranjim kot zunanjim deležnikom za svoj napredek k trajnostnemu razvoju.

### **13. Pristop deležnikov**

Pristop interesnih skupin oziroma deležnikov, aktivno spodbuja interese številnih posameznikov in skupin znotraj in zunaj podjetja. Po mnenju trajnostno naravnanih podjetij je

interese delničarjev in lastnikov mogoče najboljše zadovoljiti, če je hkrati poskrbljeno za interese vseh, ki morajo prispevati k dolžnosti krepite interesov delničarjev. To vključuje zaposlene, stranke, dobavitelje, managerje, člane upravnih odborov, medije, vlade in politike, regulatorne organe, zavezniške in druge partnerje ter celo prihodnje generacije. Skrb za več deležnikov lahko pozitivno vpliva tudi na neopredmetena poslovna sredstva. To vključuje oblikovanje zavezništev z drugimi podjetji ter krepitev odnosov s strankami in zaposlenimi z dolgoletnimi izkušnjami.

#### **14. Močna skupna vizija**

Avery in Bergsteiner (2011, str. 116-119) opredeljujeta vizijo kot vse, kar zagotavlja jasno usmeritev ali višji namen za prihodnost organizacije. Prepričljiva in verodostojna vizija velja za ključno pri vodstvenih dejavnostih, kot sta izvajanje strategije in usmerjanje sprememb. Trajnostno vodenje zagovarja močno vizijo, za katero se pričakuje, da jo bodo delili tudi zaposleni. Le tisti zaposleni, ki se izjemno dobro ujemajo s temeljnimi vrednotami, prepričanji in zahtevanimi standardi vizionarskega podjetja, bodo mnenja, da je to odlično delovno mesto. Ker trajnostna podjetja skrbijo, da njihovi ljudje sprejmejo vizijo organizacije, so pozorni na zaposlovanje in selekcijo, da zagotovijo, da se njihovi zaposleni ujemajo z organizacijo.. Podjetja imajo koristi od skupne vizije in vrednot prek večje predanosti, motivacije in zadovoljstva delavcev pri delu, ki nato skupaj z boljšim odločanjem, samoupravljanjem in inovativnostjo v vizionarskih organizacijah povečajo uspešnost.

#### **Prakse na višji ravni in ključni dejavniki uspešnosti**

Odločitve, ki jih podjetja sprejemajo za vsako od temeljnih praks, imajo posledice za njih in njihove zaposlene. Te se pojavljajo na dveh ravneh, ki ju imenujemo »prakse na višji ravni« in »ključni dejavniki uspešnosti«. Vodje se lahko odločijo, da želijo, da zaposleni delajo samostojno ali v skupinah, so inovativni in zavzeti, vendar je to običajno odvisno od tega, ali so vzpostavljene potrebne temeljne prakse.

V nadaljevanju je predstavljenih šest praks na višji ravni, ki izhajajo iz temeljnih praks. Na koncu pa so opisani še trije ključni dejavniki uspešnosti, ki pa izhajajo iz kombinacij praks na višji ravni. Ključni dejavniki uspešnosti se od praks na višji ravni razlikujejo po tem, da neposredno vplivajo na stranke.

##### **1. Sporazumne odločitve**

Pod trajnostnim vodstvom je možno močno participativno in decentralizirano odločanje, saj je moč običajno razpršena po celotnem podjetju in ne le na vrhu piramide. Nekatera trajnostna podjetja celo prostovoljno vključujejo zaposlene v svoje nadzorne svete, kar jim omogoča vplivanje na strateške odločitve. Omogočanje ljudem, da sprejemajo odločitve, ki vplivajo na njihovo delo, se pogosto imenuje opolnomočenje.

## **2. Samomanagement**

Zaposleni, ki jim je naročeno, kaj naj naredijo, naj bi bili »zunanje vodeni«, medtem ko so drugi samovodeni. Trajnostno naravnana podjetja imajo najraje prav te. Samovodeni zaposleni delajo v smeri ali skupni viziji, ki jo predpisujejo vodje in/ali močna organizacijska kultura. Samovodeni zaposleni ocenjujejo težave, si postavljajo cilje, jih uresničujejo in se za svoje uspehe ali pomanjkljivosti nagradjujejo ali sankcionirajo. Zaradi porazdeljenih skupin in globalnih delavcev, ki delajo na daljavo, je managerjem veliko težje obdržati nadzor in jih nadzirati na drugih lokacijah. Zaposleni, ki se ukvarjajo z delom, ki jih veseli, ne potrebujejo motivacije ali nadzora s strani vodje.

## **2. Timska usmeritev**

Timsko delo in sodelovanje se vedno bolj obravnavata kot ključna dejavnika za doseganje poslovnih ciljev in razvoj konkurenčne prednosti podjetja. To še posebej velja za hitro spreminjajoča se globalna podjetja, ki temeljijo na znanju. Ekipe zagotavljajo večjo prilagodljivost in hitrejši odzive na spremembe, za razliko od številnih posameznikov. Spodbujajo inovativnost in izmenjavo znanja, posledično pa postajajo vse bolj dragoceni tisti zaposleni, ki znajo komunicirati z drugimi, delati v timu in prevzeti odgovornost.

## **3. Omogočanje kulture**

Kultura organizacije se nanaša na neformalne norme in pravila, ki urejajo vedenje ljudi. To vključuje skupne občutke, prepričanja in vrednote. Podjetja z ugodno kulturo lahko jasno opredelijo svoje vrednote - timsko delo, kakovost, zaupanje, inovativnost itd. Da bi zagotovili, da novinci ustrezajo kulturi, bodo zaposlovalci iskali ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami kulture te organizacije, delodajalci pa bodo izločili ljudi, ki očitno ne delijo skupnih vrednot.

## **4. Izmenjava znanja**

Podjetja povsod po svetu postajajo vse bolj odvisna od sposobnosti in pripravljenosti svojih delavcev, da delijo svoje znanje in s tem spodbujajo učenje v podjetju. Na splošno raziskave v številnih različnih panogah in državah kažejo, da sta izmenjava znanja in s tem spodbujanje organizacijskega učenja pomembna za poslovno uspešnost. Prvotno se je pričakovalo, da bo informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT) glavni steber izmenjave znanja. Kljub nekaj uspeha s tehnologijo pa je hitro postalo očitno, da zaposlenim v mnogih podjetjih ni mogoče ukazati, da delijo svoje znanje. Ljudje so se počutili še posebej neprijetno, ko so to počeli prek sistemov IKT. Izmenjava znanja je bolj odvisna od spodbujanja kakovostnih odnosov. To premakne fokus na upravljanje in ustvarjanje znanja s sistemov na ljudi.

## **5. Zaupanje**

Zaupanje je odvisno od tega, ali organizacija izvaja in sprejema številne temeljne prakse. Za razvijanje in ohranjanje zaupanja so potrebni usposabljanje in razvoj ljudi, prijateljski odnosi med delavci, zavezanost k dolgoročnemu zaposlovanju ohranjanje zaposlenih, notranji načrti za napredovanje, vrednotenje ljudi, etično ravnanje, premišljene organizacijske spremembe,

okoljska odgovornost, družbena odgovornost, pristop zainteresiranih strani in delitev močne vizije. Zato je zaupanje uvrščeno med prakse višje ravni. Zaupanje na delovnem mestu je bolj ugodno za poslovno uspešnost kot pomanjkanje zaupanja in zanašanje na nadzor.

## **6. Inovacije**

Sistemske inovacije v izdelkih, storitvah, procesih in upravljanju so bistvo vodilnega položaja trajnostne družbe. Inovacija je strateško orodje – široko razširjena zmogljivost znotraj podjetja. Pod trajnostnim vodstvom izvirajo nove ideje na vseh ravneh – iz trgovine, kupcev, dobaviteljev in različnih drugih zainteresiranih strani. Nastale ideje se ovrednotijo s formalnimi postopki, namesto da bi bile prepuščene naključju. Nove ideje se zahtevajo od zaposlenih, ki so pogosto nagrajeni za ideje, ki podjetju prihranijo denar ali ustvarijo nove rešitve in priložnosti.

## **7. Angažiranje osebja**

Angažiranost zaposlenih je ključni dejavnik uspešnosti, ki se nanaša na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Zavzetost odraža, v kolikšni meri so delavci čustveno zavezani svojemu delovnemu mestu, nameravajo ostati pri tem delodajalcu in so motivirani za čim boljše delo. Zadovoljstvo zaposlenih, ki je včasih povezano z zavzetostjo zaposlenih, velja za pomembno, ker je tesno povezano z zadovoljstvom strank, ki je glavni rezultat uspešnosti.

## **8. Kakovost**

V trajnostnih podjetjih sta doseganje najvišje možne kakovosti in spodbujanje odličnosti ključnega pomena za organizacijsko kulturo. Kakovost lahko vključuje pristope, usmerjene v izdelek, stranko in proizvodnjo, ter vrednost za denar. Vidik kakovosti za vrednost za denar je še posebej pomemben, ker je tesno povezan z zadovoljstvom strank. Zvesti, usposobljeni zaposleni z dolgoročnimi interesi v podjetju bodo verjetno želeli izboljšati kakovost. Zaposleni z dolgoletnim stažem so bolj pripravljeni deliti svoje znanje, saj so druge poznali in jim zaupali. Posledično veliko vidikov kulture trajnostnega vodenja spodbuja uporabo visokokakovostnega blaga in storitev.

# **2 TRAJNOSTNI VODJA**

## **2.1 Opredelitev vodje**

Biti vodja je danes polno izzivov, ki si jih pred desetletjem sploh nismo predstavljali. Danes se soočamo s politično in družbeno odgovornostjo podjetij, pomanjkanjem talentov, negotovimi finančnimi trgi, stroški goriva ter krizami zaradi pomanjkanja hrane in vode v številnih delih sveta (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 7).

Vodje se morajo razviti v inovacijske menedžerje z močnimi vodstvenimi sposobnostmi, ki skrbijo za dolgoročno preživetje organizacije, da bi ustvarili trajnostne inovacije ali trajnostni slog vodenja. Glede na raziskavo je karizmatični, praktični, strateški ali interaktivni stil vodenja



pomembno vplival na procese trajnostnih inovacij, ki jih morajo vodje organizacij podpirati, da bi zgradili trajnostno organizacijo (McCann & Holt, 2010, str. 207).

Večina ljudi je izjemna na določenem delovnem mestu, preden prevzamejo vodstveno vlogo. Izjemni so na vseh primerljivih delovnih mestih, vključno s trženjem, prodajo, financami in razvojem izdelkov. Naravni potek dogodkov je, da nenehno napredujejo, dokler na koncu ne prevzamejo vodilnega položaja, ker v nečem izstopajo. Kot dober vodja je potrebno za svojo ekipo najprej oblikovati navdušujočo vizijo in sijajno strategijo, šele nato jo lahko vodite. Ljudi je treba navdihniti, jim dati pooblastila, odgovornost za izpolnjevanje in doseganje standardov, jih poučevati ter prepoznati in razvijati njihov potencial (Kos, brez datuma).

Razvoj odraslih je bolj produkt izkušenj kot pa bioloških ali zrelostnih dejavnikov, ki prevladujejo v razvoju otrok in mladostnikov. To dokazano velja zlasti na področju razvoja vodij, kjer izkušeni vodje pravijo, da izkušnje in iz njih pridobljena spoznanja veljajo za najmočnejšo razvojno silo. Toda če ni drugih podpornih mehanizmov, kot je dostop do povratnih informacij, se lahko zgodi, da so razvojne izkušnje tako težke, da se učenje ustavi ali doseže prag padajoče donosnosti (Day & Sin, 2011, str. 546).

Day in Sin (2011, str. 546) omenjata na podlagi svoje študije dve ključni predpostavki, ki sta, da vsakdo začne svoje individualno razvojno potovanje na različni ravni učinkovitosti in da se vsakdo razvija kot vodja na edinstven način. Nekateri ljudje so lahko bolj naravno nadarjeni za vlogo vodje, bodisi zaradi genetskih lastnosti, kot je ekstravertnost, bodisi zato, ker so izkoristili predhodne izkušnje z vodenjem in izboljšali svojo raven učinkovitosti vodenja. Drugi motivacijski dejavniki vključujejo občutek osebe kot vodje ali njeno osebno filozofijo upravljanja osebnih ciljev v okviru razvojnih dogodkov. Podobni elementi lahko vplivajo tudi na to, kako se razvijajo razvojne trajektorije različnih ljudi, zlasti ko gre za to, kako se povezujejo s sposobnostjo ali odprtostjo osebe za učenje. Sodelovanje v razvojnih dogodkih, ki poskušajo izboljšati učinkovitost vodenja, ni dovolj; človek se mora iz teh izkušenj tudi učiti, kar pri različnih ljudeh ni vedno preprosto ali dosledno. Najverjetnejši kandidati, ki bodo kot vodje imeli najvišje dolgoročne razvojne trajektorije, so tisti, ki se znajo učiti iz izkušenj. Dodajata tudi, da se zlasti preučevanje razvojnih poti zdi potencialna strategija za simulacijo in končno boljše razumevanje osnovnih mehanizmov razvoja vodenja. Prednosti prevzemanja vodstvene vloge, usmerjenost k ciljem doseganja na načine, ki podpirajo učenje, in izbira specifičnih ciljev kot del stalnega razvoja odraslih se lahko na koncu izkažejo kot pomembni dejavniki pri krepitvi in drugačnem omogočanju razvoja učinkovitih vodij.

## **2.2 Elementi trajnostnega vodje**

Prva točka, ki jo Peschl (2021) omenja, je, da mora vodja, če želi ekipi omogočiti avtonomno delo, poskrbeti, da vsi njeni člani skupaj razumejo, kam želijo iti. Vsakemu članu mora biti jasno vprašanje: »Kako lahko prispevam k cilju svojega podjetja?« Vodja je kot dirigent, ki

orkestrira organizacijo, da bi zaposlenim omogočil rast, uspeh in izpolnjevanje namena podjetja.

V zadnjih dveh desetletjih se je miselnost zaposlenih precej spremenila. Mladi ne želijo več le slediti pravilom, temveč jih želijo soustvarjati. Idealni vodja prihodnosti mora svojo miselnost spremeniti iz nadzorovanja v omogočanje. Naučiti se mora najti ravnovesje med dajanjem svobode in usmerjanjem. Vodja, ki omogoča, je sposoben ustvarjanja spodbudnih okolij za svoje zaposlene, v katerih so lahko avtonomni, kar je eden od ključnih motivatorjev za ljudi, ki se ukvarjajo z vsemi vrstami dela. Za to je treba ustvariti kulturo zaupanja, ki jo je mogoče čutiti v vsaki interakciji med zaposlenimi (in njihovimi vodji/nadrejenimi) (Peschl, 2021).

Peschl (2021) je mnenja, da je bilo vodenje v preteklosti razmeroma enostavno. Od vodje se je pričakovalo le, da poskrbi, da zaposleni delajo organizirano ter izpolnjujejo svoje naloge in cilje. Danes pa morajo vodje prevzeti veliko več vlog - postati morajo futurist, psiholog, tehnolog ali pa se vsaj zavedati teh tem in poiskati ljudi, ki bodo te stvari razvijali skupaj z njimi. Trajnostni vodja mora biti generalist - imeti mora celostno perspektivo in biti sposoben zgraditi žive sisteme, ki še naprej delujejo sami od sebe. Za vodjo, ki je usmerjen v prihodnost, je treba razviti stališča, ki niso združljiva s pogosto slavljeno podobo super junaka ali vodje z narcistično mejo. Za to je treba postati resnično dovzeten za dogajanje okoli sebe ter razumeti (in spoštovati), da si ljudje lahko dogodke razlagajo različno. Takšno vodenje ekipe pomeni, da se s sodelavci vključite v dialog in se s sodelovanjem pogajate o pomenu dogajanja. To pomeni tudi, da morate občasno podvomiti o svojih predpostavkah in o njih razmisliti. Nič čudnega, da se je meditacija čuječnosti izkazala za učinkovit del voditeljevega nabora orodij (Peschl, 2021). Visser in Courtice (2011) menita, da ima trajnostni vodja pogosto več lastnosti, s čimer mislita na značilne ali individualne lastnosti, ki se običajno štejejo za trajne. V svoji raziskavi uporabljata Cambridge model trajnostnega vodenja, vendar poudarjata, da je zelo malo verjetno, da bo vsak trajnosten vodja imel vse značilnosti, vedenja, sposobnosti in znanje iz kambriškega modela. Da bi bili najbolj učinkoviti pri reševanju trajnostnih vprašanj, bi morali namesto tega črpati iz tistega, kar je sprejemljivo ali primerno za njihovo osebnost in razmere. Poleg tega bi si morali prizadevali za spodbujanje teh lastnosti tudi pri drugih, tako da sestavijo ekipe, ki vsebujejo čim več potrebnih sestavin, kar bi na učinkovit način omogočilo obstoj porazdeljenega vodenja znotraj organizacije.

Najbolj tipične lastnosti vodij na področju trajnostnega razvoja so sledeče. Visser in Courtice (2011) navajata, da trajnostni vodja skrbi za dobrobit človeštva in vseh drugih oblik življenja ter da jih vodi moralni kompas in skrbnost. Sposoben je razumeti medsebojne povezanosti in soodvisnosti celotnega sistema na vseh ravneh ter prepoznati, kako spremembe delov sistema vplivajo na celoto. Trajnostni vodje aktivno iščejo nova znanja in različna mnenja, postavljajo pod vprašaj sprejete modrosti, vključno s pripravljenostjo na izpodbijanje lastnih mnenj. Imajo tudi dobro razvito empatijo ter samozavedanje. Imajo visoko raven čustvene inteligence (sposobnost razumevanja lastnih čustev in čustev drugih), iskrenosti, osebne ponižnosti in reflektivnosti (sposobnost razumevanja lastnega položaja v situaciji in vpliva nanjo). In

nenazadnje, so zelo pogumni in vizionarski. Pri svojem delu uporabljajo navdih, ustvarjalnost, optimizem in pogum, stremijo k rezultatom in so sposobni uravnovežiti strast in idealizem z ambicioznostjo in pragmatizmom (Visser & Courtice, 2011).

V nadaljevanju opisujeta tudi tipične sloge vodenja, ki pa se delijo na vključujoč, vizionarski, ustvarjalni, altruističen ter radikalen. Pri prvem slogu je za vodje značilno, da so sodelovalni in participativni, ki gradijo predanost z dialogom in soglasjem, demokratičnimi pristopi, inštruiranjem ter kulturo in strukturo, ki zagotavlja medsebojno podporo, spodbudo in priznavanje dosežkov. Vizionarski vodja je strasten in karizmatičen ter se osredotoča na izzivanje in spreminjanje dojemanja in pričakovanj ljudi ter jih motivira, da presežejo svoje navidezne meje. Ustvarjalni vodja se postavi v vlogo oblikovalca ali inovatorja, ki spreminja pravila igre in sistem, altruist pa se osredotoča na kolektiv ali dobro celote. Radikalen vodja ima zelo izrazito vodenje, za katerega je značilno prevzemanje tveganja. Deluje kot revolucionar ali aktivist in izpodbija status quo; pogosto se imenuje tudi misijonarsko vodenje (Visser & Courtice, 2011).

Za uspešno trajnostno vodenje, bi moral vodja posedovati tudi določene spretnosti. Najbolj tipične so upravljanje kompleksnosti - analiziranje in prevajanje kompleksnih vprašanj, odziv na tveganje, negotovost in dileme, prepoznavanje priložnosti ter reševanje težav ali konfliktov. Ključno je tudi pravočasno sprejemanje dobrih in odločnih odločitev, vključno z določanjem prednostnih nalog, sprejemanjem težkih odločitev in reševanjem dilem. Za predstavljanje možnih rešitev/prihodnosti ali alternativ, razmišljanje zunaj okvirjev ter doprinos ustvarjalnosti v razmišljanje in prakso je potrebno imeti dobro razvito čustveno inteligenco ter biti aktiven poslušalec. Nenazadnje je pomembna spretnost tudi predvidevanje in uporaba strateškega, dolgoročnega razmišljanja in načrtovanja (Visser & Courtice, 2011).

Peschl (2021) še dodaja, da si mora vsak vodja zastaviti vprašanje »Kaj je bistvo mojega dela?«. Močan namen, ki je utemeljen na prihodnjih potencialih, je zelo pomemben pri ustvarjanju inovativnih in trajnostnih rešitev. Toda v večini organizacij je glavno gonilo strah, zaradi katerega želijo vodje čim bolj zmanjšati tveganje. Vendar ta pristop sam po sebi ne bo več deloval. Ključna spretnost je torej najti način, kako še vedno dosežati cilje in ustvarjati nov smisel z omogočanjem in opuščanjem nadzora ter hkrati usmerjati organizacijo k večjemu namenu.

### **2.3 Zaposleni kot deležniki trajnostnega podjetja**

Vedno več iskalcev zaposlitve se želi pridružiti podjetjem, ki se ne ukvarjajo samo z okoljsko trajnostjo, ampak so predani tudi izgradnji kulture trajnosti zaposlenih v svojih organizacijah. Čeprav ameriški urad za statistiko dela napoveduje, da se bo število starejših ljudi v naslednjih petih desetletjih še naprej povečevalo, je tudi trajnost zaposlenih postala vse večji problem. Močna poslovna kultura, ki ceni in podpira zaposlene, bo vplivala na zmožnost delavca, da ostane zaposlen v sedanjosti in prihodnosti. Zavzetost zaposlenih na ravni, potrebni za

kompetentno opravljanje dela, ohranja učinkovita kultura na delovnem mestu (Tenney, brez datuma).

Pri delavcih vseh starosti je bila vrednost delovnega mesta tesno povezana z zaposljivostjo, delovno zavzetostjo in čustveno predanostjo. Delovno okolje, ki podpira starost je bil prav tako pomemben dejavnik za zavzetost in predanost starejših delavcev. Organizacije, ki skrbijo za ohranjanje zaposlenih, se zavedajo pomena ustvarjanja okolja, v katerem so delavci zavzeti, dobro delajo in se počutijo zadovoljni s svojim delom, so mu predani ter podpirajo njegovo kulturo. Raznolika delovna sila, ki je predana, zavzeta, dobro dela, se nenehno uči, je zadovoljna s svojim položajem in se kulturno ujema s svojo organizacijo, je primer kulture trajnosti zaposlenih (Tenney, brez datuma).

Iskanje načinov za osebno vključevanje vseh zaposlenih - od najvišjih vodstvenih delavcev do delavcev pri montažnih linijah, je ključ do izgradnje uspešnega in trajnostnega podjetja. Kljub temu obstaja majhno število podjetij, v katerih opazamo močno vključenost posameznih zaposlenih v trajnostne zadeve. Za primer lahko vzamemo podjetje Marks & Spencer, ki ima v vsaki od svojih 1380 poslovalnic trajnostne prvake, ki skrbijo, da vsaka od njih dosega najvišjo raven uspešnosti pri vseh trajnostnih ciljih. Ali pa podjetje za finančne storitve Old Mutual Group, ki je razvilo program za razvoj vodstvenih kadrov, katerega ključni element je trajnostni razvoj za bodoče vodstvene kadre. Takšni prvaki imajo pomembno vlogo pri tem, da trajnost postane pomembna in oprijemljiva v celotni organizaciji (Polman & Bhattacharya, 2016).

Študija avtorjev Dam, Vuuren in Kemps (2016) je pokazala, da trajnostne pobude, vključno z varčevanjem z energijo, poleg finančnih prednosti povečujejo zavzetost, produktivnost in zadržanje zaposlenih. Čeprav zaposlenim v teh organizacijah, zlasti njihovim vodjem, ni vseeno za trajnost v svetu, je lahko za podjetja izziv operacionalizirati trajnostne cilje. Težava je v tem, da je še premalo podjetij ugotovilo, kako ideale svojih zaposlenih in njihovo zavezanost trajnosti povezati z njihovimi vsakodnevnimi nalogami in poslovanjem. Lahko bi se reklo, da pravzaprav ni več vprašanje zakaj spodbujati trajnost zaposlenih, temveč kako (Tenney, brez datuma).

Ker so privabljanje, vključevanje in ohranjanje najboljših talentov bistvenega pomena za uspeh organizacije, je trajnost zaposlenih izjemno pomemben vidik splošne organizacijske kulture, ki bo v prihodnjih letih le še pridobival na pomenu. Večina zaposlenih želi zadovoljiti svoje nadrejene, z uporabo logične analize stroškov in koristi. V poslovnem svetu, v katerem prevladuje maksimiranje dobička, ta izračun pogosto vodi zaposlene k ravnanju, ki ga podpira njihova organizacija, vendar je v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami (Polman & Bhattacharya, 2016).

Obstajajo tri razsežnosti osebnih dogovorov: formalne (opisi delovnih mest, pogodbe o zaposlitvi, pogodbe o delovni uspešnosti), psihološke (nagrade, priznanja, pričakovanja, obveznosti) in družbene (dojemanje, kultura, vrednote). Za uspešno vključitev trajnostnega

razvoja v podjetje mora vodstvo premostiti vrzel med osebnimi in podjetniškimi vrednotami v vseh treh razsežnostih. Na formalni strani zaposleni spremljajo, ali je trajnost vključena v opise delovnih mest in programe usposabljanja ter ali so cilji trajnosti povezani s spremenljivimi plačili zaposlenih. Na psihološki strani zaposleni opazujejo, ali je trajnostna uspešnost nagrajena in priznana ter ali nadrejeni postavljajo pričakovanja glede uspešnosti, ki temelji na trajnosti. In v družbeni razsežnosti, ki je ključna, pa zaposleni preverjajo skladnost med tem, kar podjetje pravi o svojih vrednotah v svojem poslanstvu, in tem, kar izvaja (Polman & Bhattacharya, 2016).

Polman in Bhattacharya (2016) navajata 8 načinov, kako lahko podjetja svoje zaposlene vključijo v ustvarjanje trajnosti podjetja. Najprej je pomembno poudarjanje dolgoročnih interesov podjetja, ki so nedvomno bolj usklajeni z dobrobitjo družbe in planeta. Tako se lahko vodje izognejo konfliktu, ki ga lahko zaposleni čutijo med svojimi delovnimi dolžnostmi in osebnimi vrednotami. Vsa podjetja si morajo prizadevati, da v svojo poslovno strategijo vključijo jasen dolgoročni namen in ga uresničijo s svojimi blagovnimi znamkami in produkti. Razmišljanje o družbenem namenu podjetja in njegovih blagovnih znamk omogoča zaposlenim, da se oprimejo višjega namena in uporabijo podjetje kot sredstvo za izražanje svojih vrednot, kar posledično ustvarja smisel pri delu in na delovnem mestu. Trajnost se nanaša na vse vidike poslovanja, od porabe energije do nabave. Ključnega pomena je vlagati v izobraževanje zaposlenih o trajnostnem razvoju ter razviti sisteme in procese, ki zaposlenim olajšajo vključevanje trajnostnega razvoja v poslovne odločitve. Pogovor z dobavitelji o trajnostni oskrbi ali uporaba orodja za ekološko učinkovitost pri ocenjevanju novega izdelka sta le dva primera številnih trajnostnih pobud, ki zahtevajo specializirano znanje in izkušnje. Pomembno je tudi vključevanje zaposlenih v soustvarjanje trajnostnih praks. Eden od načinov za doseganje tega cilja je ukrepanje na podlagi pobud zaposlenih. Vodilni v podjetju lahko začnejo s poudarjanjem, da so sredstva za trajnostne projekte, kadar ima zaposleni odlično zamisel, takoj na voljo in jih je mogoče uporabiti. Učinkovit način, da organizacija sprejme nov nabor ciljev je ustvariti kulturo zdrave tekmovalnosti med zaposlenimi. Konkurenca spodbuja ustvarjalnost in veščine, ki spodbujajo konkurenco – pripravljenost za premikanje meja, zaupanje članom skupine in skupno reševanje problemov so iste veščine, ki so potrebne za inovacije na področju trajnosti. Vodilna trajnostna podjetja imajo še eno skupno značilnost: želijo imeti večji vpliv s sodelovanjem in vplivanjem na druga podjetja, bodisi tista v njihovi vrednostni verigi bodisi konkurenčna podjetja. Zaposleni se zaradi tega počutijo bolj enotne, saj se zavedajo, da je doseganje trajnosti družbeno vprašanje s svetovnimi posledicami in ne le skrb za njih same ali celo izključno za njihovo podjetje.

Vsakdo si želi, da bi imelo njegovo poklicno življenje višji namen kot le delo in prejemanje plačila. Toda veliko preveč ljudi preživi večino svojega dneva na delovnih mestih, ki ne izpolnjujejo tega širšega družbenega namena. Podjetja, ki lahko zaposlenim pomagajo premagati konflikt, ki obstaja med njihovimi osebnimi vrednotami in tem, kar je najboljše za podjetje, bodo imela koristi od zelo angažiranega in produktivnega osebja, ki bo z veseljem prispevalo k izboljšanju skupnosti po vsem svetu (Polman & Bhattacharya, 2016).

Vse bolj je tudi jasno, da je trajnost nekaj, kar zahtevajo zaposleni, dobavitelji in stranke. Z naraščanjem pomena trajnosti se povečuje tudi število strategij in okvirov za njeno dejansko doseganje. Avtor tudi upa, da bo to pomagalo organizacijam zagotoviti spremembe, ki si jih vsi tako zelo želimo (Gaskell, 2021).

## 2.4 Paradigme vodenja

Veliko ljudi misli, da biti vodja pomeni ukazovati drugim, kaj naj delajo. Razen v najbolj preprostih okoliščinah je vodenje precej več kot le to, da določen posameznik daje navodila svojim tako imenovanim sledilcem, ki jih nato ubogljivo izvajajo. Vodenje se pojavlja na različnih ravneh, ima različne oblike, je zapleteno in nanj vplivajo različna vprašanja, nanj pa je treba gledati z različnih zornih kotov. Averyjeva je predlagala, da lahko številne glavne pristope k vodenju razvrstimo v štiri široke paradigme vodenja: klasično, transakcijsko, vizionarsko in organsko (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 3).

**Klasična** definicija vodenja je, da vodje ukazujejo in nadzirajo druge ter delujejo na določen način, da bi dosegli cilje, ki se jih sledilci lahko zavedajo ali pa tudi ne. To vrsto vodenja lahko izvaja posameznik ali elitna skupina. Vodje, ki se ravna po klasičnih praksah vodenja, se zanašajo na svoj položaj, moč ter svojo sposobnost, da prisilijo sledilce, da jim sledijo. Voditelji v tradicionalnih družbah ohranjajo nadzor nad svojimi sledilci, ki se bojijo njihove jeze zaradi neupoštevanja ukazov. Najboljše vodenje se pojavi, kadar zaposleni spoštujejo blagovno znamko, ustanovitelja ali podjetnika, ki stoji za podjetjem, in z njim prostovoljno sodelujejo. Pri klasičnem vodenju pa je v ospredju vodja, ki od sledilcev ne zahteva sodelovanja pri sprejemanju odločitev (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8).

Tradicionalno vodenje je manj učinkovito v velikih in kompleksnih organizacijah, kjer vodja ne more neposredno nadzorovati vsakega dejanja. Kadar so privrženci navajeni čakati, da se jim pove, kaj naj storijo, jih je težko pripraviti do tega, da ponudijo dodatna prizadevanja ali zamisli. Vodenje se bo moralo prilagoditi, če se spremenijo ideje o vodenju (npr. zaradi pričakovanj različnih generacij) ali če privrženci ne sprejemajo več prevlade iz drugih razlogov (ker so bili na primer dobro usposobljeni in vedo, kaj morajo storiti). Prav tako lahko nadzor posledično lahko privede do podrejanja, zatre povratne informacije o težavah in odvrča od inovativnega razmišljanja. Klasično vodenje lahko deluje v izrednih razmerah ali kadar sledilci niso usposobljeni, vendar so lahko tudi v teh razmerah primernejše druge paradigme (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8).

**Transakcijska** paradigma temelji na dvosmernem odnosu med vodji in sledilci. Vodje v procesu posvetovanja in pogajanj prepričujejo sledilce, da opravijo določene naloge v zameno za vnaprej določene nagrade in pogoje. Transakcijski voditelji imajo pogosto uradni položaj, ki jim daje pooblastilo, da izberejo, kako nagraditi, kaznovati in disciplinirati sledilce. Ker pa se transakcijski vodja pogaja o pogojih in okoliščinah svoje zaposlitve s svojim osebjem, imajo

sledilci večji vpliv pod transakcijskim vodstvom kot pri klasičnem. Med pogajanji se želje sledilcev upoštevajo v različnem obsegu. Kljub temu, da so slišali vsaj nekaj mnenj sledilcev, si bodo transakcijski vodje bolj verjetno prizadevali za kohezivno skupino, ki se giblje po vnaprej določeni poti vodje. V izrednih razmerah, ko je malo časa za posvetovanje in morajo imenovani vodje dati navodila dobro usposobljenim zaposlenim, je lahko transakcijsko vodenje učinkovito. Primeri vključujejo gasilske enote, voznike reševalnih vozil in oborožene službe. V podjetjih, ki so izpostavljena visokim tveganjem in kjer ni mogoče dopustiti napak, na primer v bankah, farmacevtskih preskušanjih in pilotskih kabinah letalskih družb, je upoštevanje transakcijskih postopkov ključnega pomena. Ta paradigma odpravlja nekatere težave klasičnega vodenja, saj bolj upošteva in vključuje sledilce. Na ta način vodje pridobijo več informacij in idej, zaposleni pa lahko izrazijo svoje individualne potrebe (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 9).

**Vizija** in nabor skupnih vrednot v središču vizionarske paradigme pritegnejo sledilce in oblikujejo njihovo vedenje. Vir vizije je lahko vizionarski vodja ali močna organizacijska kultura, ki motivira in usmerja člane skupine. Vodje z vizijo so lahko prisilni, junaški ali skromni. Kljub dejstvu, da vizionarska paradigma pogosto daje močan poudarek herojskemu voditelju, sta prizadevanja in sodelovanje privrženecv bistvenega pomena za uspeh vizionarskega vodenja. V skladu s to večstransko paradigmo zaposleni začnejo delati skupaj, namesto da razvijajo predvsem odnose ena na ena z vodjo. Vizija, ki izraža prihodnost, motivira sledilce, ki jo v idealnem primeru delijo in si želijo sodelovati, da bi jo uresničili. Številne študije dokazujejo, da je vizionarsko vodenje učinkovito, ker lahko izboljša organizacijsko uspešnost v primerjavi s konvencionalnim in transakcijskim vodenjem. Enotna vizija in goreči podporniki niso dovolj za učinkovito vizionarsko vodenje. Za uspešno uresničevanje skupne prihodnosti so potrebne tudi jasne strukture in procesi, ki omogočajo sodelovanje, povezovanje in ustvarjalnost. Če naj bi bili zaposleni inovativni, je na primer nekoristno kazati s prstom na določene posameznike in jih disciplinirati, ko gredo stvari narobe. Le pogumni si bodo v takšnih razmerah upali poskusiti nove stvari. Namesto tega so potrebne strukture odgovornosti, da lahko posamezniki rastejo na podlagi lastnih napak in napak drugih (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 10).

V popolnem nasprotju z drugimi tremi paradigmi **organska paradigma** pogosto nima določenega vodje. Namesto tega postane pomembna celotna skupnost ali skupina. Člani razvijajo in delijo vizijo, vrednote in organizacijske postopke pod organskim vodstvom. Organske organizacije lahko imajo vodje ali pa tudi ne. Za organsko paradigmo so potrebne visoke ravni zaupanja, zlasti glede sposobnosti članov, da sodelujejo pri reševanju vprašanj in sprejemanju odločitev, ki so v najboljšem interesu organizacije. Komunikacija je bistvenega pomena za organsko vodenje, saj ljudem omogoča izmenjavo znanja in osmišljanje dogodkov. To je ključnega pomena v razmerah, ki se hitro spreminjajo. Odločitve se sprejemajo skupaj in informacije se prosto izmenjujejo. Organsko vodenje se morda zdi kaotično, a ker se posamezniki odločijo prevzeti različne dolžnosti, so dejansko zajeti vsi položaji in funkcije (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 11).

### **3 RAZISKOVALNI DEL**

#### **3.1 Predstavitev podjetja LUSH**

Lush je britansko multinacionalno podjetje s sedežem v Dorsetu v Združenem kraljestvu, ki ga je leta 1995 ustanovilo šest soustanoviteljev: Mo Constantine, Mark Constantine, Rowena Bird, Helen Ambrosen, Liz Bennett in Paul Greeves. Glavni dejavnosti podjetja sta lastnoročna proizvodnja veganskih izdelkov in prodaja krem, mil, šamponov, gelov za prhanje, pilingov, mask in druge kozmetike za obraz, telo ter lase. Podjetje ima več kot 950 trgovin v 49 državah po vsem svetu, od tega največ v ZDA, ter proizvodne obrate v Združenem kraljestvu, Kanadi, na Hrvaškem, v Nemčiji in Avstraliji (Shastri, brez datuma).

#### **3.2 Zgodovina podjetja**

Začetna soustanovitelja Liz Weir in Mark Constantine sta se spoznala v 70. letih, ko sta oba delala v frizerskem in kozmetičnem salonu. Ko so se njune pogodbe iztekle, sta skupaj začela poslovati in ustanovila kliniko »Herbal Hair and Beauty Clinic«. Ustvarjali so inovativne izdelke, vendar je bila njihova tržna vrednost nizka, zato so se trudili zgraditi podjetje, ki bi lahko raslo. V zgodnjih osemdesetih letih je Mark stopil v stik z Anito Roddick, ki je pravkar ustanovila podjetje The Body Shop in želel delati z njo - zdelo se mu je, da so njune vrednote in etika podobne. Trgovina Body Shop se je s tem strinjala in oddala veliko naročilo, ki je pomenilo začetek dolgotrajnega sodelovanja. Constantine in Weir sta postala največja dobavitelja trgovine Body Shop, pri čemer je poleg Anitinega posla rasel tudi njun. Sčasoma podjetju The Body Shop ni bilo več lagodno, da je bil tako velik del njegovega poslovanja odvisen od zunanjega dobavitelja, zato je podjetje odkupilo in prevzelo recepte za izdelke, za kar so Marku in Liz ponudili 11 milijonov funtov. Ta denar sta izkoristila za ustanovitev podjetja za prodajo po pošti, Cosmetics To Go, ki je bilo priljubljeno in uspešno. Podjetje je doživelo katastrofo, ko se je izkazalo, da je bil katalog jesenske razprodaje preveč priljubljen, da bi se lahko spoprijelo z njim. Vpliv na denarni tok je bil tako velik, da je bilo treba podjetje spraviti v prisilno poravnavo. Ekipa si ni mogla privoščiti managerskega odkupa, zato je to vodilo podjetje v propad (Just Cash Flow PLC, 2016).

Čeprav sta ustanovitelja morala poiskati drugo delo, nista opustila svojih sanj, saj je bila kozmetika nujna strast, zaradi česar sta vedela, da morata v tem poslu poskusiti še enkrat. S tem je tudi nastalo podjetje LUSH, ki se je sprva imenovalo Cosmetic House. Delali so z zelo majhnim proračunom - ko si niso mogli privoščiti posebnih kalupov, so bili ustvarjalni in namesto njih uporabili običajne gospodinjske predmete. Sestavine kot so sveže sadje in začimbe sta kupovala v majhnih količinah v supermarketu, te pa sta dodajala v mila. Čeprav je bilo gospodarstvo v tistem času šibko, so bili lokalni prebivalci navdušeni nad njimi, zato so stranke z veseljem podprle njihov novi podvig. »Dnevne specialitete« so bile napisane na tabli, vse pa je bilo vsak dan sveže pripravljeno. Pisali so 2000 nekdanjim strankam podjetja Cosmetics To Go in jim predstavili svoje novo podjetje. Osebni pristop jim je vedno zelo dobro deloval in



deluje še danes (na primer na vsakem lončku prodanega izdelka je ime osebe, ki ga je izdelala). S tem pristopom so pridobili nazaj ogromno starih strank, poleg tega pa so svoje stranke vključili tudi v izbiro novega imena podjetja. Čeprav je bilo ime Cosmetic House primerno, z njim niso bili povsem zadovoljni, zato so razpisali natečaj, na katerem so stranke lahko predlagale novo ime in s tem je tudi nastalo ime LUSH (Just Cash Flow PLC, 2016).

### **3.3 Etično poslovanje podjetja**

V podjetju Lush se nikoli niso radi imenovali etično podjetje, saj so mnenja da se ta izraz uporablja za opis podjetij, ki s svojimi trgovinskimi praksami poskušajo ne škodovati ljudem in planetu, čeprav to zagotovo ne bi smelo veljati za »etično«, temveč za običajno poslovanje. Posamezna podjetja ne bi smela izstopati samo zato, ker niso škodljiva ali nepoštena. Nobeno podjetje ne bi smelo poslovati neetično, družba pa ima pravico od podjetij, ki ji dobavljajo blago, pričakovati poštenost in gospodarno ravnanje z viri (Lush, 2020).

Od vsega začetka si v podjetju prizadevajo uporabljati najboljše in najvarnejše, zato so ugotovili, da morajo takšne sestavine poiskati sami v širšem svetu. To pogosto vključuje veliko ustvarjalnega razmišljanja in iskanja rešitev za težave, kot so pridobivanje najboljših eteričnih olj in absolutov, najboljših naravnih surovin, varnih sintetičnih materialov, 100-odstotno reciklirane embalaže ali odstranjevanje palmovega olja iz njihovih izdelkov. Menijo, da je treba vse sestavine kupovati na spoštljiv način ter pri svojem poslovanju podpirajo pobude pravične trgovine. Podjetje Lush je močno predano skupnostim in območjem, kjer kupujejo svoje sestavine. Surovine kupujejo na neposreden način od kmetov in pridelovalcev na tak način, da njihova ekipa potuje po svetu in te dobavitelje tudi spozna ter iz prve roke vidijo, kako se določene sestavine nabirajo, pridelujejo in predelujejo. Na tak način spoznajo pravo zgodbo vsake sestavine in s tem tudi bolje razumejo od kot prihajajo, kako se proizvajajo ter kakšne so morebitne težave z delom in kaj lahko vpliva na stroške materialov. Takšna nabava materialov in neposredna komunikacija sta ključnega pomena pri krepitvi dobrih, poštenih in dolgoročnih produktivnih odnosov s proizvajalci /dobavitelji poleg tega pa zagotavlja neprekinjeno dobavo kakovostnih materialov za izdelavo vseh Lush izdelkov (Lush, 2020).

Z neposrednim nakupom pri proizvajalcih podpirajo in pomagajo financirati nekatere resnično koristne in napredne projekte po vsem svetu. Varnost in učinkovitost Lushovih izdelkov preverjajo na prostovoljcih - resničnih ljudeh. Uporabljajo pa tudi testne metode in vitro, pri katerih uporabljajo človeške celične kulture in mikrobiologijo (Lush, 2020).

Pri podjetju LUSH je še posebej občudovanja vreden njihov pristop k oblikovanju embalaže in sestavin v izdelkih. Kar zadeva grafično oblikovanje, sta njihova blagovna znamka in embalaža takoj prepoznavni po svetlih in živahnih barvah, ki nedvomno služijo prepoznavanju izdelkov in blagovne znamke. Njihova celotna linija embalaže poleg dodatnih podatkov, kot so čas in datum izdelave izdelka ter ime in slika osebe, ki je izdelek izdelala, vključuje tudi datum izteka roka uporabnosti. Izdelki LUSH so ročno izdelani iz najboljših eteričnih olj in varnih sintetičnih

snovi, z minimalno ali nič konzervansov ter s svežimi naravnimi vegetarijanskimi sestavinami. Odločno nasprotujejo testiranju na živalih in zavračajo nakup izdelkov od podjetij, ki izvajajo takšno testiranje, ter si prizadevajo za zmanjšanje embalaže, da bi zmanjšali stroške in odpadke ter tako omogočili proizvodnjo boljših izdelkov (Kuro, 2020).

### **3.4 Metoda raziskovanja**

Pri analiziranju trajnostnega vodenja v izbranem podjetju LUSH Cosmetics, sta uporabljeni dve metodi, ki temeljita na primarnih in sekundarnih podatkih. Prvi del raziskave je osnovan na podlagi sekundarnih podatkov, pridobljenih pretežno na uradni LUSH spletni strani. V tem delu je možno zaslediti ogromno informacij o etičnem poslovanju podjetja, njihovih izdelkih in vrednotah, skrbnostjo za okolje in družbo ter o njihovi kulturi in načinu poslovanja.

Metodi, uporabljeni za raziskavo izbranega raziskovalnega vprašanja sta analiza SWOT ter analiza 23 elementov, ki določajo ali je izbrano podjetje usmerjeno k trajnostnem vodenju ali ne. Pri metodi SWOT so preučene prednosti in slabosti podjetja, ter analizirane njegove priložnosti in nevarnosti. SWOT tabela je izdelana na podlagi primarnih in sekundarnih podatkih, s pomočjo le-te pa se naredi pregled nad vsemi 4 elementi in doda predloge glede boljšega poslovanja in morebitnih zelenih sprememb. 23 elementov trajnostnega vodenja je predstavljenih v teoretičnem delu.

Na koncu so vključeni še primarni podatki, pridobljeni s pomočjo intervjuja s pomožno poslovodjo poslovalnice Lush v Ljubljani. Intervju je sestavljen iz 18 vprašanj, preko katerih se analizira, ali je podjetje Lush vodeno trajnostno ali ne. Vprašanja so določena že vnaprej in povzeta iz raziskave prof. Avery (2011). Celoten vprašalnik je predstavljen v Prilogi 1, razdeljen pa je na 3 dele - temeljne prakse, prakse na višji ravni ter dejavniki uspešnosti.

### **3.5 SWOT analiza podjetja LUSH**

Analiza SWOT je okvir, ki se uporablja za ocenjevanje konkurenčnega položaja podjetja in oblikovanje strateškega načrtovanja. Predstavlja kratico za prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Analiza SWOT ocenjuje notranje in zunanje spremenljivke ter sedanje in predvidene prihodnje razmere. Namen te analize je pomagati pri praktičnem, na dejstvih ter podatkih temelječem pregledu prednosti in slabosti podjetja, njegovih prizadevanj ali sektorja (Kenton, Murry & Courage, 2022).

Prednosti in slabosti predstavljajo notranje dejavnike. So značilnosti podjetja, ki mu dajejo relativno prednost (oziroma slabost) pred konkurenco. Priložnosti in nevarnosti pa so zunanji dejavniki. Priložnosti so elementi zunanjega okolja, ki jih lahko podjetje izkoristi za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Nasprotno od nevarnosti, ki pa so elementi zunanjega okolja, ki lahko ogrozijo konkurenčno prednost podjetja ali celo njegovo zmožnost, da posluje kot delujoče podjetje (Peterdy, 2022).

**Prednosti** so lahko katere koli lastnosti ali področja, na katerih podjetje uspeva in ima prednost pred konkurenti. Odlična kultura podjetja, znana blagovna znamka, edinstvena tehnologija itd. so primeri prednosti, ki so bolj kakovostne narave in jih je zato težko količinsko opredeliti. Vendar so lahko prednosti tudi bolj merljive (kot so najboljše marže v svojem razredu, nadpovprečen promet zalog, vodilna donosnost lastniškega kapitala v kategoriji itd.). **Slabosti** so lastnosti, ki nam preprečujejo, da bi izpolnili svoje poslanstvo in dosegli svoj polni potencial. Te slabosti slabijo vplive na uspeh in rast organizacije in predstavljajo področja, kjer je podjetje konkurenčno na slabši poziciji od svojih konkurentov. Primeri slabosti bi bili na primer neustrezno upravljanje, znatno menjavo osebja, slabe (ali vse slabše) marže, majhna ponudba različnih izdelkov in velika (ali pretirana) odvisnost od dolga kot vira prihodka. **Priložnosti** se pojavijo, ko lahko organizacija izkoristi pogoje v svojem okolju za načrtovanje in izvajanje strategij, ki ji omogočajo, da postane bolj dobičkonosna. Organizacije lahko z izkoriščanjem priložnosti pridobijo konkurenčno prednost. **Nevarnosti** so zunanje sile, ki ogrožajo delovanje organizacije. Lahko jih imenujemo tudi grožnje, ki pa nastanejo, ko razmere v zunanjem okolju ogrozijo zanesljivost in donosnost poslovanja organizacije. Grožnje so neobvladljive in lahko ogrozijo stabilnost in preživetje. Primeri groženj so - nemir med zaposlenimi, nenehno spreminjajoča se tehnologija, vse večja konkurenca, ki vodi v presežne zmogljivosti, cenovne vojne in zmanjšanje dobičkov industrije (Peterdy, 2022).

Analiza SWOT je tudi metoda za ocenjevanje uspešnosti, tekmovalnosti, tveganja in potenciala podjetja, pa tudi katerega koli oddelka, proizvodne linije, panoge ali drugega subjekta, ki ga podjetje lahko ima. Ta tehnika lahko podjetja usmeri k taktikam, za katere je bolj verjetno, da bodo uspešne, in jih odvrne od tistih, pri katerih so bila ali naj bi bila manj uspešna. Od neodvisnih strokovnjakov SWOT analize, vlagateljev ali tekmecev lahko dobijo tudi nasvete o tem, ali je podjetje, linija izdelkov ali panoga morda močna ali šibka in zakaj (Kenton, Murry & Courage, 2022).

*Tabela 1: SWOT analiza podjetja LUSH*

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izdelki naravno odišavljeni. Z različnimi izdelki živih barv blagovna znamka pritegne pozornost kupcev</li> <li>- Veganski izdelki</li> <li>- Izmenjava 5 embalaž za 1 svežo masko za obraz - spodbujanje k recikliranju</li> <li>- Širok izbor izdelkov (preko 300)</li> <li>- Izdelki brez embalaže v trdni obliki</li> <li>- Stroga politiko raznolikosti (zaposleni prihajajo iz vseh kultur, regij, narodnosti in spolov)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nekatere sveže izdelke (npr. maske za obraz) je treba hraniti v hladilniku kar ni vedno najbolj praktično</li> <li>- Zaradi visokih cen izdelkov si jih ne morejo privoščiti nižji razredi</li> <li>- V zadnjem dveh letih zvišane cene skoraj vseh izdelkov</li> <li>- Močan vonj mil in ostalih izdelkov nekaterim strankam povzroča glavobol in jih odvrača od nakupa</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 2: SWOT analiza podjetja LUSH (nad.)

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veliko kampanj, preko katerih podjetje pomaga družbi ter okolju</li> <li>- Prijeten in vabljev notranji dizajn trgovine</li> <li>- Prijetno in osebno svetovanje kupcev</li> <li>- Brezplačni mini testerji vseh izdelkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne tako visoka prepoznavnost podjetja med ljudmi - premalo oglaševanja</li> <li>- visoki izdatki za opremo trgovine</li> <li>- Večinoma v nakupovalnih centrih, namesto samostojnih poslovalnic</li> </ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Večja izpostavljenost oz. aktivnost na socialnih omrežjih. Še posebej na trenutno najbolj gledanih aplikacijah kot je TikTok</li> <li>- Dostava na dom preko Wolta</li> <li>- Možnost ustvariti še več dobrodelnih kampanj, s čimer bi pomagali ljudem ter naravi in obenem postali še bolj prepoznavni in na dobrem glasu kot podjetje</li> <li>- Povečanje števila trgovin vodi k povečanju števila kupcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponovni strogi ukrepi - zmanjšanje prometa v živo</li> <li>- Konkurenca: The Body Shop, Estee Lauder, Sephora, in Revlon- Vedno več tudi ostalih veganskih naravnih znamk</li> <li>- Dostopnost cenejših alternativ na tržišču</li> <li>- Inflacija, rast cen</li> </ul>

Vir: lastno delo

Ob vstopu v trgovino Lush, dobimo občutek, kot da smo dobesedno vstopili v trgovino s sladkarijami, saj je vse videti tako sijoče in barvito, izdelki pa so različnih zanimivih oblik. Vsak izdelek ima drugačno privlačno aromo, zaradi česar se jim je nemogoče upreti. Izdelki so v trgovini razstavljeni brez embalaže. Kupci imajo privilegij, da nekaj izdelkov, kot so parfumi in kolonjske vode, preizkusijo kar v sami trgovini. Ti dejavniki so kupce pritegnili v trgovine, zato lahko rečemo, da je to definitivno največja prednost podjetja Lush (Samuel, 2021).

Podjetje izdeluje kozmetiko iz organskih in naravnih sestavin, ki so varne za uporabo na vseh vrstah kože. Uporabljajo samo veganske ali vegetarijanske recepte ter v svoje izdelke ne dodajajo konzervansov in kemikalij. Na voljo so tudi različni unikatni izdelki, kot so na primer zobna pasta v obliki trdnih tabletk ali pa gel za tuširanje, ki je v obliki lističev, ki se raztopijo v stiku z vodo. Lush je izjemno trajnostno podjetje, ki zagotavlja, da je vse, kar prodaja, 100-odstotno ekološko. Tudi njihova embalaža je zasnovana tako, da ne škoduje naravnemu okolju, saj jo je mogoče kompostirati. Nabavljajo trajnostno in odgovorno, imajo politiko minimalnega obsega odpadkov in ne izvajajo testiranja na živalih. V podjetju tudi strogo zagovarjajo raznolikost, njihovi zaposleni pa so predstavniki različnih etničnih skupin, regij, kultur in

spolov. Zaposleni se razlikujejo tudi po barvi kože in zaposlujejo posameznike vseh vrst polti in tipov telesa (Business Marketing Strategy, 2022).

Lush ima po vsem svetu več kot 900 trgovin, vendar se jih večina nahaja v nakupovalnih središčih, kar pa pritegne manj kupcev, kot bi ji v samostojne Lush poslovalnice. Druga pomanjkljivost je tudi visoka cena za opremo poslovalnice. Da bi bili na področju storitev za stranke na prvem mestu, so se odločili za oblikovanje, dekoracijo in barve, ki zahtevajo visoke proračune. Ta prizadevanja so se izkazala za uspešna, vendar je višina proračuna eden od glavnih izdatkov podjetja Lush. Podjetje prav tako ni razmišljalo o uvajanju inovacij kar se tiče njihove oglaševalske strategije. Kljub vsem digitalnih platformam in socialnih omrežjih, podjetje le-teh ne uporablja sebi v prid. Podjetje Lush deluje že približno četrto stoletje. Prav tako se veliko ljudi ne zaveda kozmetike Lush in v številnih državah ni niti ene same trgovine kozmetike Lush, kar je velika pomanjkljivost (Shastri, brez datuma).

Družba Lush za oglaševanje skorajda ne porabi denarja. Njihovi stroški oglaševanja znašajo 0%. Oglaševanje je pomembno za sodelovanje s strankami, vendar se podjetje Lush zanaša izključno na »zagovornike blagovne znamke«. Podjetje bi lahko izkoristilo kot priložnost, trenutno popularnost družbene aplikacije TikTok, ki je odlično orodje za privabljanje novih strank in zabavno interakcijo s sledilci. Aplikacija je zelo enostavna za uporabo, skoraj vsak dan se ustvarjajo novi trendi, aplikacija pa tudi omogoča izjemno visoko število dosega ogledov, saj deluje na podlagi posameznikovega algoritma (Shastri, brez datuma).

Ko je podjetje Lush začelo poslovati, v kozmetični industriji ni bilo veliko podjetij, vendar je sčasoma odvisnost od kozmetičnih izdelkov in izdelkov za nego kože naraščala. S spremembo okoljskih razmer so ljudje spoznali, kako koristne so naložbe v kozmetično industrijo. Nova konkurenčna podjetja imajo veliko prednost, saj se lahko zgledujejo po načinu dela dosedanjih podjetij, ki ponujajo veganske in trajnostne kozmetične izdelke. Podjetje Lush mora preizkusiti nove inovativne strategije, da bi doseglo odličnost v tej konkurenčni panogi, sicer bo izgubilo veliko strank in prodaje (Shastri, brez datuma).

### **3.6 Analiza trajnostnega vodenja na podlagi raziskovalnega dela in priporočila**

Tako kot po vodenem intervjuju s pomožno poslovodjo poslovalnice LUSH v Ljubljani, kot tudi po vseh zbranih sekundarnih podatkih o podjetju, zelo kmalu ugotovimo, da je podjetje Lush izredno trajnostno naravnano. Že od samega začetka ustanovitve podjetja se v podjetju tudi zavedajo pomembnosti trajnostnega vodenja svojih zaposlenih.

Na podlagi vseh izbranih podatkov, je s pomočjo tabele 2 prikazano, koliko je vsak od 23 trajnostnih elementov prisoten v podjetju Lush, na podlagi mojega opazovanja, intervjuja in sekundarnih podatkov. Zavedam se, da bi za natančnejšo raziskavo potrebovala večji nabor primarnih podatkov, tako da v tabeli predstavljam ilustracijo obsega trajnostnega vodenja v obravnavanem podjetju. Zelena barva pomeni, da je element močno prisoten, rumena pomeni,

da je prisoten, vendar bi lahko bil izboljššan, rdeča barva pa predstavlja elemente, ki so prisotni v zelo majhnem deležu ali pa jih v podjetju skoraj da ni mogoče zaznati.

*Tabela 3: Raziskovalni okvir triindvajsetih praks trajnostnega vodenja v podjetju*

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

se nadaljuje

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

Ključni dejavniki uspeha		
<b>21. Inovacije</b>	Močna, sistematična, strateška orientacija k inoviranju na vseh ravneh.	
<b>22. Angažiranje osebja</b>	Ceni čustveno zavezanost in pripadnost.	
<b>23. Kakovost</b>	Je osnovana v kulturi organizacije.	

*Prirjeno po Avery & Bergsteiner (2011, str. 36–37).*

V vseh njihovih poslovalnicah po svetu, veljajo praktično enaka pravila in vrednote, kar tudi zajema temeljne prakse po principu trajnostne piramide. V podjetju Lush je dobra informiranost ključnega pomena, kar pa se predvsem kaže že ob vstopu v katerokoli od njihovih poslovalnic. Zaposleni so izredno samozavestni pri svetovanju in opisovanju vseh izdelkov ter njihovih namenov. Vsakič preden postavijo na police nov izdelek, se pred tem udeležijo predavanj oziroma treningov, kjer jih nadrejeni podučijo o vseh sestavinah novih izdelkov, njihovem poreklu, katerim strankam je najbolj namenjen ipd. V vseh poslovalnicah in ekipah skrbijo tudi za odlične odnose, saj verjamejo, da je to eden izmed najbolj pomembnih elementov za zadovoljstvo zaposlenih. Pogosto potekajo znotraj poslovalnice zabavna tekmovanja, ki vključujejo tudi denarne nagrade. Vsako leto, pa se ekipe, ki so del Lush-a Adriatic, dogovorijo za tekmovanje, katerega zmagovalec je tista poslovalnica, ki v določenem času proda največ parfumov. Tudi pri tem tekmovanju, dobijo zmagovalci denarno nagrado. S temi tekmovanji spodbujajo pri zaposlenih motivacijo in jih na zabaven način usmerjajo k boljši in ustvarjalni prodaji ter pristopu k strankam.

Elementi na ravni temeljnih praks, ki so v proučevanem podjetju najmočnejši ter pravzaprav predstavljajo celotno podjetje so etično vodenje, skrb za naravno okolje ter družbena odgovornost. Vse sestavine so skrbno izbrane in pridobljene iz pravične trgovine. V podjetju so vsi mnenja, da je od dobička bolj pomembna trajnost ter skrb za okolje in njihove deležnike oziroma družbo. Za razliko od mnogih podjetij, podjetje Lush nabavlja sestavine iz držav tretjega sveta, kjer svojim dobaviteljem plačujejo polno ceno in vrednost posameznih sestavin. Strogo zavračajo izkoriščanje poceni delovne sile, še posebej otroške delovne sile. To pa preprečujejo s poštnim plačilom. Noben od njihovih izdelkov ni testiran na živalih, enako pa velja tudi za posamezne uvožene sestavine. Za dobrobit okolja se borijo tudi z zmanjševanjem proizvodnje in uporabe embalaže, na podlagi česar so proizvedli celotno linijo izdelkov, ki se prodaja brez embalaže. Gre za izdelke kot so šampon za lase v trdni obliki, geli za tuširanje v obliki želeja ali pa celo za lističe, ki se raztopijo v stiku z vodo in predstavljajo nadomestilo gelov za tuširanje. Znani pa so tudi po svojih kopalnih bombicah, ki jih ravno tako prodajajo brez embalaže. Za izdelke, ki pa se prodajajo v embalažah iz recikliranega materiala, pa imajo posebno pravilo oziroma ponudbo. Če stranke v poslovalnico prinesejo 5 praznih uporabljenih črnih embalaž, dobijo v zameno za le te, brezplačno svežo masko za obraz v vrednosti približno

10 evrov. S tem kupce dodatno motivirajo, da prinesejo embalažo nazaj, katero nato predelajo in ponovno uporabijo za nove izdelke. Podjetje skozi celo leto organizira tudi dobrodelne akcije ali projekte. Stranke lahko kupijo izdelke, ki so posebej označeni in z nakupom teh izdelkov namenijo celotno plačilo dobrodelnim organizacijam. V vsaki državi podjetje Lush namenja izkupiček od prodanih izdelkov v te namene, organizacijam v tej državi. Ob posebnih primerih pa organizirajo tudi večjo dobrodelno akcijo, ki pomaga ljudem ali naravi na globalni ravni. Eden od primerov so bila trda mila v obliki koal, s prodajo katerih so celoten zaslužen znesek namenili dobrodelnim akcijam v času požarov v Avstraliji. Na podlagi intervjuja s poslovodjo v Ljubljani, spoznamo tudi, da imajo izdelki rok trajanja 14 mesecev, po 7 mesecih pa se ti izdelki umaknejo s polic in donirajo različnim društvom, ta pa potem dajo te izdelke na licitacijo. Zbrana sredstva pa v celoti ostanejo dobrodelnim društvom.

V podjetju posvečajo veliko pozornost tudi etičnim odločitvam in dilemam. Poslovodja v intervjuju omenja, da so imeli primer etične dileme z uporabo bleščic v svojih izdelkih. Kljub temu, da stremijo k izdelavi in uporabi le naravnih sestavin, so se odločili za uporabo sintetičnih bleščic, saj se z izdelavo 'mica' bleščic izkorišča poceni otroška delovna sila v Aziji. Še en od primerov je odločitev glavnega direktorja podjetja Lush, Marka Constantina, da izbrisejo oziroma ustavijo uporabo vseh Lushevih družbenih omrežij (Facebook, Instagram, TikTok,...) saj želijo opozarjati na problematiko mentalnega zdravja najstnikov. Za to odločitev so se odločili celo 1 dan pred Črnim petkom (angl. Black Friday), ki je znan po visokih popustih po celem svetu in s tem tudi ogromnim zaslužkom, Mark pa je s to potezo ponovno dokazal, da glavni cilj podjetja Lush ni zaslužek in lasten interes, temveč skrb za naš planet ter družbo (Sonnemaker, 2021). Kljub pravilnem ravnanju ob etični dilemi, kot je problematika vezana na pretirano uporabo socialnih omrežij med mladimi, menim, da bi podjetje moralo vlagati v svoje oglaševanje, morda celo na tradicionalen način preko letakov, saj je ključno, da se tudi nove stranke informirane o samem podjetju in njihovem načinu poslovanja, ki je zelo unikatno.

Iz tabele 2 je razvidno, da bi na nivoju temeljnih praks, podjetje lahko izboljšalo dolgoročno zadržanje in načrtovanje osebja. V intervjuju izvemo, da v poslovalnici v Ljubljani, zaposleni načeloma nimajo zelo dolgih delovnih dob, z izjemo 3 zaposlenih. Poslovodja tudi pojasni, da skoraj polovico tima sestavljajo študentje, pri katerih pa je pričakovano, da se bodo menjavali bolj pogosto, saj so v obdobju iskanja izkušenj in se po navadi ne ustalijo že ob prvem študentskem delu. Pri celotni analizi intervjuja in 23 praks, pa ne smemo pozabiti tudi na dejstvo, da so primarni podatki pridobljeni le na podlagi poslovanja v poslovalnici v Ljubljani. Podjetje LUSH ima svoje pisarne v Angliji, kjer imajo različne time, ki so odgovorni za oglaševanje, računovodstvo, varnost informacijske tehnologije, itd. Zelo verjetno je, da so tam nekateri elementi bolj razviti, saj je tudi način dela drugačen kot v poslovalnicah. Enako velja tudi za napredovanje znotraj podjetja. V poslovalnici v Ljubljani, velike možnosti za napredovanje ni, saj so v poslovalnici zaposleni le prodajalci in prodajalke, ter glavna in pomožna poslovodja, ki sta na tej poziciji že nekaj let.

Prakso samoobvladovanja zaposlenih sem ravno tako označila z rumeno, saj imajo zaposleni v poslovalnicah že vnaprej določene naloge, ki jih opravljata dve osebi skupaj na izmeno, pri



čemer nimajo ravno veliko 'svobode' pri samoobvladovanju. Dnevne naloge morajo v času izmene biti opravljene in vsi imajo enake naloge. Na začetku zaposlitve in pridružitve timu, potekajo intenzivni treningi in uvajanje, šele po končanih treningih se začne samostojna prodaja. Ko so zaposleni dovolj samozavestni glede sestavin in načinom uporabe izdelkov, lahko sami pričnejo s prodajo. Je pa poslovodja vedno dosegljiva na telefon, tudi izven časa njenega delovnika, v primeru katerih koli vprašanj ali možnih težav ob začetkih prodaje.

Inovacija, ki je eden od treh ključnih dejavnikov uspehov, je v podjetju prisotna, vendar redko kdaj pridejo nove ideje iz strani zaposlenih v prodajalnah. Inovacije glede novih izdelkov in novih kolekcij prihajajo iz vrhnjega managementa, ki je locirano v Angliji. Zaposleni prodajalci/-ke sicer lahko predlagajo svoje določene ideje, vendar se to malokrat zgodi. Kot je tudi razvidno iz tabele 2, zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju in čustveno zavezanost, ki tudi doprineseta k zaupanju zaposleni v svoje nadrejene in tudi celotno podjetje. V ideje in inovacije vrhnjega managementa iz Londona ne dvomijo in jim zaupajo pri vseh odločitvah. To je vidno tudi ob vstopu v LUSH poslovalnice, kjer ima osebje vedno nasmeh na obrazu in z veseljem poklepetajo s strankami, namesto da bi jih silili h nakupu. Podjetje jim omogoča, da posvetijo veliko časa posamezni stranki, ji postavljajo vprašanja in s tem gradijo dolgoročne odnose. Stranke tako začutijo, da niso le številka in da podjetje ne gleda le na zaslužek, temveč jim je pomembno dolgoročno zadovoljstvo strank, zaradi česar tudi vedno z veseljem svojim strankam podarijo brezplačne testerje vseh izdelkov, ki stranko zanimajo, da jih lahko najprej preizkusijo doma in vidijo ali so zadovoljni z rezultatom.

## **SKLEP**

Moj cilj zaključne naloge je bil spoznati trajnostno vodenje na primeru podjetja LUSH. Skozi celotno zaključno nalogo sem se poglobljala v raziskovalno vprašanje, ki glasi: »Ali je v podjetju LUSH prisotno trajnostno vodenje?«

Ob pisanju strokovne zaključne naloge sem se natančno seznanila s funkcijo vodenja in razliko med trajnostnim razvojem ter trajnostnim vodenjem. V tem delu teorije sem spoznala, da se v trajnostno naravnanih podjetjih pravzaprav vsi trajnostni vidiki med seboj prepletajo, ter da takšna podjetja ne morejo biti le trajnostna z vidika izdelave izdelkov in prodaje, pač pa tudi z vidika vodenja svojih zaposlenih. Zaposleni so pravzaprav eden najbolj pomembnih deležnikov znotraj trajnostnega podjetja. Opisala sem tudi trajnost v kozmetični industriji, kar mi je pomagalo pri boljšem razumevanju celotnega poslovanja v podjetju LUSH, ki je opravilo odlično delo pri opredelitvi svojih zavez do okolja, živali in tistih v stiski, začevši z virom svojih materialov. V teoretičnem delu sem se poglobila tudi v 23 praks trajnostnega vodenja in vsako posebej tudi opisala, kar mi je pomagalo v raziskovalnem delu pri analizi rezultatov intervjuja in izdelavi tabele trajnostnega vodenja.

V raziskovalnem delu zaključne naloge sem naprej opisala samo podjetje in njegovo zgodovino, kar nam da vpogled že v same začetke podjetja, kjer lahko vidimo, da je podjetje že od dneva

ustanovitve imelo cilj poslovati trajnostno in delati v dobrobit narave, živali in družbe. Na podlagi sekundarnih podatkov sem naredila analizo SWOT, preko katere sem spoznala prednosti in slabosti podjetja, prav tako pa sem spoznala katere so največje nevarnosti za podjetje in katere priložnosti ima za izboljšanje in rast. Na koncu raziskovalnega dela zaključne naloge sem na podlagi 23 praks trajnostnega vodenja ustvarila tudi tabelo, ki z barvami prikazuje v kolikšni meri je vsaka od praks prisotna v podjetju LUSH. V največji meri je prisotna zelena barva, ki prikazuje veliko mero prisotnosti trajnostnega elementa, pri čemer sem prišla do zaključka, da je v podjetju LUSH trajnostno vodenje prisotno v veliki meri in mu na podlagi tega lahko rečemo trajnostno naravnano podjetje v skladu s teorijo trajnostnega vodenja.

V tem delu analize so mi do cilja zaključne naloge pomagali priti tudi primarni viri, katere sem pridobila na podlagi intervjuja s pomožno poslovodjo poslovalnice LUSH v Ljubljani. Med intervjujem se mi je najbolj v spomin vtisnil podatek o nalepkah na vseh izdelkih, ki kupcem povedo, do kdaj je veljaven rok uporabe in ime osebe, ki je izdelek naredila v proizvodnji - nalepka vsebuje tudi silhueto v obliki dejanske osebe. Izpostavila pa sem tudi problem oglaševanja, ki v podjetju skorajda ni več prisoten. Čeprav se zavedam, da se je podjetje iz zelo dobrih in etičnih razlogov odločilo za prenehanje uporabe socialnih omrežij, menim, da je v današnjem času zelo lahko biti hitro 'pozabljen' brez oglaševanja. To je verjetno tudi eden od razlogov, da ime podjetja ni tako prepoznavno med ljudmi, saj jih večina ni seznanjenih z načinom poslovanja podjetja in vsemi njihovimi dobrimi nameni in skrbi za naravo in družbo. Podjetje bi spodbudila, da še naprej nadaljuje s takšnim načinom poslovanja in vedno stremi h trajnosti in etičnemu ravnanju, kljub temu, da to lahko pomeni manjši zaslužek, saj so ravno zaradi tega priljubljeni v krogu svojih rednih in zvestih strank, ki se vedno znova rade vrnejo v njihove dišeče poslovalnice in odštejejo nekaj evrov več kot v drogerijah, saj se zavedajo, da gre ta denar tudi v dobrodne namene in pošteno plačilo dobaviteljem. Poleg tega pa jim tudi svetovala, da s pomočjo SWOT analize preverjajo predvsem nevarnosti in priložnosti, ki so posledica zunanega okolja in prihoda novih konkurenčnih podjetij ter sprememb na trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Diagnosing Leadership in Global Organisations: Theories, Tools and Cases*. Australia: Tilde Publishing and Distribution.
2. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and Locust approaches*. New York: Routledge.
3. Bennis W. (2003). Flight of the phoenix: Authentic leaders find a way to fly. *Executive Excellence, Australian edition*, 20(5), 2–5.
4. Business Marketing Strategy. (2022, 30. maj). *Lush SWOT analysis*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz <https://bmarketingstrategy.com/lush-swot-analysis/>
5. Danley, S. (2012). *The Sustainability Movement and Its Effects on the Trends of Beauty Product Packaging*. San Luis Obispo: California Polytechnic State University.

6. Day, D. V. & Sin H-P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 545–560.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Fonseca-Santos, B., Corrêa, M. A. & Chorilli, M. (2015). Sustainability, natural and organic cosmetics: consumer, products, efficacy, toxicological and regulatory considerations . *Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences*, 51(1), 17–26.
9. Forbes Media LLC. (2021, 22. februar). *15 First Steps For Building A Sustainable Organization*. Pridobljeno 10. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/22/15-first-steps-for-building-a-sustainable-organization/?sh=16dfab239f06>
10. Gaskell, A. (2021, 31. oktober). Employees Demand That We Become More Sustainable. *Forbes*. Pridobljeno 16. avgusta 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2021/10/31/employees-demand-that-we-become-more-sustainable/?sh=6764be913f80>
11. Giroto, G. (2012). *Sustainability and Green Strategies in the Cosmetic Industry: Analysis of Natural and Organic Cosmetic Products from the value chain to final certification*. Venice: Università Ca' Foscari di Venezia.
12. Just Cash Flow PLC. (2016, 22. september). *The LUSH Story*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz <https://insights.justcashflow.com/2016/09/22/the-lush-story/>
13. Kenton, W., Murry, C. & Courage, A. (2022, 10. avgust). SWOT Analysis: How To With Table and Example. *Investopedia*. Pridobljeno 12. septembra iz <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
14. Kos, B. (brez datuma). *The key lessons on how to become a great leader of any organization*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.blazkos.com/become-a-great-leader/>
15. Kuro. (2020, 21. december). *Sustainability with Lush*. Pridobljeno 19. avgusta 2022 iz <https://medium.com/@yuma1693/sustainability-with-lush-901f8d201ffb>
16. Lush. (brez datuma). Pridobljeno 10. junija 2022 iz <https://weare.lush.com/>
17. McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210.
18. Peschl, M. F. (2021, 4. oktober). *6 Key Qualities of a Sustainable Leader*. Pridobljeno 29. avgusta 2022 iz <https://www.thelivingcore.com/en/6-key-qualities-of-a-sustainable-leader/>
19. Peterdy, K. (2022, 30. avgust). *SWOT Analysis*. Pridobljeno 22. septembra 2022 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/swot-analysis/>
20. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Polman, P. & Bhattacharya, C. B. (2016). Engaging Employees to Create a Sustainable Business. *Stanford Social Innovation Review*, 14(4), 34–39.
22. Porter, M., E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

23. Rankin, J. (2014). *Treatise on Process Metallurgy, Volume 3: Industrial Processes*. Elsevier.
24. Russell Reynolds Associates. (2015). *Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*. Pridobljeno 3. septembra 2022 iz <http://files.ctctcdn.com/53dc5b5b001/c590532f-6b38-483e-a4f6-98e234c1f40d.pdf>
25. Samuel. (2021, 6. oktober). *Lush SWOT Analysis - And Competitors*. Pridobljeno 2. septembra 2022 iz <https://howigotjob.com/swot-analysis/lush-swot-analysis/>
26. Shastri, A. (brez datuma). *Detailed SWOT Analysis of Lush – Famous For Its Purest Skin Products*. Pridobljeno 2. septembra 2022 iz <https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-lush/>
27. Sonnemaker, T. (2021, 26. november). The CEO of cosmetics retailer Lush says he's 'happy to lose' \$13 million by deleting Facebook, TikTok, Snapchat accounts over teen mental-health harms. *Business Insider*. Pridobljeno 3. septembra 2022 iz <https://www.businessinsider.nl/the-ceo-of-cosmetics-retailer-lush-says-hes-happy-to-lose-13-million-by-deleting-facebook-tiktok-snapchat-accounts-over-teen-mental-health-harms/>
28. Ščuka, M. (2022). *Analiza trajnostnega vodenja na primeru podjetja v živilski panogi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Tenney, M. (brez datuma). What Is Employee Sustainability?. *Business Leadership Today*. Pridobljeno 9. septembra 2022 iz <https://businessleadershiptoday.com/what-is-employee-sustainability/>
30. Trotter, C. (2017, 30. november). Insider Trends Limited. *What can you learn from Lush's retail strategy?* Pridobljeno 30. julija 2022 iz <https://www.insider-trends.com/inside-retail-strategy-lush/>
31. Van Dam, K., van Vuuren, T. & Kemps, S. (2016, 17. februar). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449-2472.
32. Visser W. & Courtice P. (2011, 21. oktober). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. Pridobljeno 30. julija 2022 iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1947221#references-widget](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221#references-widget)
33. Werft, M. (2015, 28. oktober). Global Citizen. *10 Reasons The World Needs More Sustainable Leadership*. Pridobljeno 3. septembra 2022 iz <https://www.globalcitizen.org/en/content/0-reasons-the-world-needs-sustainable-leadership/>

## **PRILOGA**



## **Priloga 1: Intervju s pomožno poslovodjo trgovine LUSH, Ljubljana**

*Kako razvijate vaše zaposlene?*

Vsakič ko zaposlimo novo osebo, gre ta prvih par dni čez trening, kjer se naučijo vse izdelkih, ki jih imamo v prodaji. Tekom treninga in uvajanja jih naučimo tudi postrežbe, ki je brezhibna (5\*), ter jih seznanimo z vsemi našimi vrednotami (reciklaža, poštena trgovina, trajnost,...). Izobraževanje in informiranje pa se seveda ne konča pri začetnem uvajanju. Vsakič, ko dobimo nove izdelke, imamo nove treninge, kjer se vsi skupaj naučimo vse informacije, sestavine, način uporabe teh izdelkov, itd. Velikokrat imamo izobraževanja iz strani nadrejenih v Angliji ter na Hrvaškem – takrat predavanja potekajo preko Zoom-a.

*Kdo snuje odnose med zaposlenimi in vodstvom?*

Ker smo majhna podružnica, je tudi majhen preskok med zaposlenimi in njihovim nazivom. Poslovodja Medina nas povezuje s Hrvaško, kjer je direktor LUSH-a Adriatic. Direktorjeva 'desna roka' pride občasno pogledati Lush poslovalnico v Ljubljani.

*Koliko je povprečna delovna doba zaposlenega v podjetju?; Če imate možnost, ali napredujete od znotraj?*

Pri povprečni delovni dobi bi težko podala pravo informacijo. Je zelo odvisno od različnih dejavnikov. Imamo redno zaposleno osebo, ki je del Lush-a že 10 let. Za redno zaposlene bi rekla, da se delovna doba giblje med 6 in 10 let. Študentje so z nami bistveno manj časa, kar je pričakovano. Smo pa tudi imeli že študente, ki so bili z nami približno 3 leta.

Za napredek bi rekla, da znotraj trgovine ni veliko možnosti. Imamo zaposlene prodajalce, poslovodjo ter mene, ki sem pomožna poslovodja. Tudi naloge, ki si jih razdelimo med seboj se precej prepletajo.

*Kako skrbite za vaše zaposlene?; Kako nagrajujete zaposlene?*

Vedno skrbimo, da so med ekipo dobri odnosi, kar je bistven del uspešnega vodenja in zadovoljstva, plače so vedno redne.

Za zabavo poskrbimo skozi različna tekmovanja, ki pa so tudi del nagrajevanja. Vsako leto imamo Adriatic tekmovanje ( Hrvaška, BiH, Srbija), kjer tekmujemo kdo bo prodal največ parfumov. Tisti, ki zmaga, dobi denarno nagrado.

Imamo tudi bonus pri plačah. Pri bonusu gre v bistvu za presežek ciljnega zneska. Bonus se zviša glede na znesek presežka ciljnega zneska prodaje.

Imamo pa tudi medsebojna tekmovanja v ekipi. Tisti, ki v določenem času nabere največ računov v vrednosti vsaj 50 EUR, dobi zastonj izdelek po izbiri.

*Katere so vaše jedrne vrednote?; Kako ravnate v etičnih dilemah?; Kje vidite svojo odgovornost?*

Moje osebne vrednote so enake kot vrednote podjetja, zato bi tukaj definitivno poudarila fair trade oz. pravično trgovino, dobrotelost, trud in skrb za okolje. In pa seveda preprečevanje testiranja na živalih. To so tudi področja pri katerih vidim svojo odgovornost, tako kot vodja trgovine Lush kot tudi v svojem privat življenju in sprejemanju odločitev, ki podpirajo te vrednote.

Kot primer etične dileme v podjetju Lush bi omenila mica bleščice, ki jih uporabljamo v naših izdelkih. V izdelkih Lush uporabljamo le sintetične bleščice, zaradi izkoriščanja otroške delovne sile v Aziji, kjer se pridobivajo naravne mica bleščice. Kljub temu, da Lush stremi k izdelavi naravnih izdelkov, se nam zdi etičnost do ljudi in človeške delovne sile še vedno bolj pomembna kot 100% naravni izdelki. Zato so se v izdelavi določenih izdelkov odločili za uporabo sintetičnih bleščic.

*Kateri so vaši dolgoročni cilji?*

Dolgoročni cilj, ki se mi zdi zelo pomemben je čim več prometa in strank. Vendar ne le iz vidika zaslužka temveč bolj zaradi prepoznavnosti. Verjamem, da bi z večjo prepoznavnostjo imeli več vpliva na obstoječe kupce tako kot tudi potencialne kupce. S prepoznavnostjo in vplivom bi dosegli še več ciljev v smeri naših vrednot.

Drugi cilji, ki bi jih rada omenila pa so 1. kampanja s peticijo proti testiranju na živalih, ki ga je na žalost Evropska Unija ponovno dovolila (pod določenimi pogoji. Več o tem si lahko preberete na: <https://www.peta.org/blog/european-union-cosmetics-testing-ban-reach-loophole/>).

Ostali cilji pa bi bili, da smo čim bolj v stiku z naravo, da imamo čim boljšo ekipo v naši poslovalnici, pridobimo čim več (novega) znanja o sestavinah, ustvarjamo dobro vzdušje znotraj ekipe ter z našimi strankami ter na sploh, da širimo pozitivno sporočilo, naše vrednote in ljudi ozaveščamo o pomembnosti trajnostnih izdelkov ter podjetij.

*Kakšen je vaš odnos do sprememb?; Kako pripravite zaposlene na spremembe?; Katere spremembe ravno vpeljujete?*

Menim, da se v naši ekipi prilagajamo spremembam po najboljših močeh in vedno iščemo ustrezne rešitve za izzive, ki nam jih okoliščine prinašajo. V zadnjih 2 letih je prišlo do kar precejšnjih sprememb zaradi vsem znane epidemije. Ker smo majhna ekipa smo zelo odvisni en od drugega, seveda pa si vedno med seboj pomagamo in se podpiramo. Trenutno nimamo nobene nove kolekcije, zato tudi nimamo nobenih izobraževanj o novih izdelkih ter sestavinah, zato bi rekla, da je trenutno delo zelo konstantno in ni posebnih sprememb. Smo pa bili v času lockdown-a ter strogih ukrepov primorani najti učinkovite in ustrezne rešitve ter se prilagoditi spremembam. V tem času je bila večina naših zaposlenih na čakanju, saj smo za delo v trgovini potrebovali le 1 osebo, saj je tudi maksimalno število strank v naši trgovini bilo le 1 stranka. Sledili smo vsem pravilom ter ukrepom, nosili maske ter stregli le 1 osebo v trgovini. V tem času smo tudi ukiniteli testiranje izdelkov na koži strank, kar je bila pred epidemijo naša stalna praksa. Pravzaprav smo bili primorani umakniti vse testerje s polic zaradi varnosti naših obiskovalcev in zaposlenih. Kar je seveda tudi otežilo prodajo, saj so predvsem nove stranke bile primorane zaupati izključno našim predlogom in nasvetom, niso pa same imele priložnost izdelek testirati ter povohati. Še ena zanimivost v tem času je bila ta, da smo stranke, ki so vedele po kater izdelek so prišle oz. kaj vedele kaj potrebujejo, stregli tudi pred trgovino ter jim tam tudi izdali račun, saj so bile čakalne vrste pred trgovine kar dolge.

*Kako zagotavljate finančno neodvisnost od drugih?*

Z veliko prometa. Naša poslovalnica v Ljubljani je najmočnejša od vseh Adriatic poslovalnic - na področju prodaje, prepoznavnosti. V zadnjih 2 letih se nam je kljub epidemiji povečala prodaja, saj se je poslovalnica v Kopru zaprla, zato se je spletna trgovina preusmerila k nam



(pred tem je bila del poslovalnice v Kopru). Poleg tega, smo v tem času prenesli našo prodajo tudi na aplikacijo Wolt, ki omogoča strankam dostavo naših izdelkov direktno na dom v enako hitrem času, kot je potrebno za dostavo pice.

*Kako vaše delo skrbi za naravno okolje?*

Definitvno z recikliranjem naše embalaže. Približno polovica naših izdelkov pa je kar brez embalaže. Po vsem svetu prihranimo skoraj 6 milijonov plastičnih embalaž, le s prodajo trdih šamponov..Kadar se embalaži ni mogoče izogniti, raje uporabimo reciklirane materiale. 90 % našega embalažnega materiala se reciklira, preostalih 10 % pa gre v našo obdelavo. Ker recikliranje naših črnih lončkov ni na voljo povsod (kljub temu, da gre za čist in nestrupen material), podarimo brezplačno svežo masko za obraz, v zameno za 5 praznih črnih lončkov, ki jih naše stranke lahko prinesejo kar direktno k nam v poslovalnico.

Pri nakupu surovin smo zelo previdni. Raje uporabljamo sestavine, ki so proizvedene na trajnosten način, izogibamo pa se tistim, ki niso. Palmovo olje je na primer na naši črni listi in kot nadomestilo uporabljamo planetu bolj prijazna olja. Zdaj si prizadevamo, da bi ga odstranili iz vseh izdelkov, pri tem pa tudi spodbujamo druga podjetja, da storijo enako.

Prizadevamo si zmanjšati količino energije, ki se porabi za proizvodnjo, transport in prodajo izdelkov. To počnemo tako, da naredimo naše procese bolj energetske učinkovite, zamenjamo manj učinkovito opremo, proizvedemo del lastne energije on-site in povečamo izolacijo. Skrbno izbiramo tudi, od koga kupujemo energijo, da z našo porabo energije ne bi podpirali podjetij, ki se ukvarjajo s hidravličnim drobljenjem.

Voda je za nas zelo dragocena in zavedamo se, da je dobrina, ki se šteje pod razkošje. S tem ko ustvarimo nekatere izdelke v trdni obliki, se tudi izognemo porabi ogromnih količin vode.

*Kako vpeti ste v lokalno skupnost?; Kako vračate nazaj v lokalno skupnost?*

V lokalno skupnost smo vpeti predvsem z dobrotelostjo. Rok trajanja naših izdelkov je 14 mesecev. Po 7 mesecih izdelke umaknemo s polic v trgovini in jih damo različnim društvom za licitacijo. Sredstva, ki se zberejo doniramo dobrodelnim društvom, npr. za cerebralno paralizo.

*Kako oblikujete vizijo poslovanja?*

Vizijo poslovanja oblikuje predvsem direktor iz Hrvaške, saj so iz tam tudi izdelki, ki jih prodajamo v naši poslovalnici. Lush-evi standardi ter parfumi so iz Anglije. Treningi ter manufaktura pa potekajo ravno tako na Hrvaškem.

*Kako sprejemate v podjetju odločitve?*

Odločitve so sprejete s strani vodij na Hrvaškem in/ali v Angliji. V naši poslovalnici sva s poslovodjo odgovorni za to, da vsi sledimo navodilom ter sprejetim odločitvam.

*Kako vsak zaposleni skrbi za management svojega časa?; Kako delegirate delovne naloge sodelavcem?*

Vsi zaposleni v trgovini imajo podobne naloge in odgovornosti. Čisto vsak od nas je odgovoren za trgovino in prodajo. Tako da se naše naloge ne razlikujejo kaj dovolj. Vsak je sam odgovoren za management svojega časa. Torej v delovni izmeni vsakega posameznika je potrebno opraviti dnevne naloge, ki so določene že vnaprej. Tako da si vsak sam določi na kakšen način in po

kakšnem vrstnem redu jih bo opravil, pomembno je le da so opravljene do časa naslednje delovne izmene oz. do konca posameznikove izmene.

*Kako poteka delo v timih?; Katere time imate v podjetju?*

Trenutno imam 5 redno zaposlenih oseb s polnim delovnim časom. Delo poteka od ponedeljka do vključno s soboto. Na dan imamo 2 izmeni in vsaka traja 6,5 ur. Vsak teden se izmena zamenja, poslovodja pa v večini dela le jutranjo izmeno.

Zaposlene imamo tudi 3 študentke, ki imajo na mesec 80 opravljenih ur dela.

Urniki so določeni že 1 mesec vnaprej, smo pa tudi precej prilagodljivi. Včasih se zaposleni tudi med seboj dogovorijo in izmenjajo svoje izmene, če je to potrebno.

*Kako delite znanje s svojimi zaposlenimi?*

Najpogosteje preko organiziranih treningov, kjer se učimo novih stvari. Treningi so kot neke vrste izobraževalni dnevi, kjer zaposlene informiramo o novih izdelkih, novih projektih kot so na primer donacije s prodajo izdelkov itd.

Vedno smo na voljo tudi za vsa vprašanja. Tudi v času izmene, ko jaz in poslovodja nisva več v službi. Še posebej za tiste, ki se zaposlijo na novo in je tudi pričakovano, da bodo na začetku imeli več vprašanj.

*Kako gradite zaupanje med zaposlenimi in vodstvom?*

Najbolj pomemben faktor, ki vpliva na zaupanje v našem teamu so super odnosi. Dobre odnose gradimo skozi različne aktivnosti, občasno imamo tudi team evente. Vse pa se začne že pri intervjujih pred zaposlitvijo. Naše vrednote so nam na prvem mestu, zato vedno iščemo takšne osebe, ki se bodo pridružile naši ekipi, ki imajo enake vrednote kot mi. Zaupanje, pozitiva, transparentna komunikacija, ljubezen do narave in živali, spoštovanje, iskrenost,...

*Kako skrbite za ustvarjalnost in inovacije zaposlenih?; Kako skrbite za pripadnost zaposlenih vašemu podjetju?; Kako motivirate svoje sodelavce?*

Naši zaposleni v poslovalnicah lahko kontaktirajo vodje ter predstavijo svojo novo idejo, vendar ni vedno tako, da bi prišlo do uporabe te ideje. Inovatorji so načeloma v Angliji, kjer potekajo vse odločitve o novih kolekcijah, izdelkih in sestavinah, kjer imajo za to tudi posebno ekipo. Pripadnost zaposlenih se kaže predvsem na embalažah, kjer dobijo svojo nalepko katero nalepijo na vsak izdelek, ki so ga sami ročno izdelali v tovarni. So pa vsi izdelki, ki jih zaposleni v tovarni izdelajo, že narejeni po točno določenem receptu, zato ni možno ustvariti svoj povsem unikaten produkt.

Motiviramo jih predvsem z nagradami kot sem omenila že prej. Torej, različna tekmovanja z denarnimi nagradami, bonus pri plačah. V naši poslovalnici se takrat, ko ni veliko dela, med seboj igramo različne motivacijske in poučne igrice. Najbolj pogosta igra temelji na seštevanju točk, katere pridobiš tako, da ti nasprotnik določi izdelek, ti pa moraš naštetati vse sestavine na pamet. Tisti, ki nabere največ točk je zmagovalec.

*Kako skrbite za kakovost delovnih procesov in končnih izdelkov?*

Za kakovost delovnih procesov in končnih izdelkov skrbi predvsem Hrvaška, v Ljubljani pa smo bolj osredotočeni na samo prodajo. Na Hrvaškem po sami izdelavi vsakega izdelka, se na

embalažo izdelka prilepi nalepka, na kateri je silhueta zaposlene osebe, ki je izdelala oz. napolnila embalažo z vsebino, ter tudi ime osebe. V bistvu na nalepi dobesedno piše: Ta izdelek je ustvaril/-a (ime zaposlenega). Ta nalepka kljub temu, da je del marketinga, saj naredi embalažo bolj unikatno ter zanimivo za kupca, po drugi strani tudi skrbi za previdnost in kontrolo nad izdelki. Če bi bilo z izdelkom karkoli narobe, bi prvo preverili pri osebi, ki je izdelek v manufakturi na Hrvaškem, tudi izdelala.