

TRAJNOSTNO VODENJE ZA RAZCVET



TANJA SUBOTIĆ LEVANIĆ,
direktorica korporativnih odnosov Pivovarna Laško Union in predsednica Sekcije mladih managerjev (2019-2022)



MAG. SONJA KLOPČIČ,
razvijalka sodobnega voditeljstva v naprednih organizacijah, coach in mentorica



MAG. LADEJA GODINA KOŠIR
ustanoviteljica in direktorica Circular Change, so-predsedujoča Evropski platformi za krožno gospodarstvo ECESP

V svetu naraščajoče neenakosti, državljskih nemirov in okoljskega stresa so potrebni transformacijski premiki. Če naj bi te motnje prinesle kaj dobrega, je to priložnost za razmislek, kaj zares so naše prioritete. Za organizacije pa je to priložnost za preoblikovanje na bolje.

Da osmislijo svoje poslanstvo in ponovno zamislijo uvajanje inovacij, delovanje in ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Na način, da zapustijo prakse preteklosti in sprejmejo vizijo trajnosti za prihodnost. Ključno je ponovno definiranje vrednosti – torej gre za potrebo s popolnoma finančnega fokusa na širšo definicijo vrednosti, ki poleg ekonomskih enakovredno vključuje tudi družbene in okoljske vrednote. Z roko v roki in ne ene na račun drugih.

Kdo so trajnostni voditelji, ki lahko vodijo preobrazbo?

Raziskava za prepoznavanje in razumevanje trajnostnih voditeljev v poslovnem svetu iz leta 2021, ki sta jo opravila Globalni dogovor ZN in organizacija Russel Reynolds Associates, je osvetlila na poslanstvu temelječ pomen trajnostne miselnosti. Iz nje razvidno je, da organizacija ni komercialna dejavnost, ki bi (lahko) bila ločena od širšega družbenega in okoljskega konteksta, v katerem deluje. Prav tako trajnostna miselnost sama po sebi še ni dovolj, da bi organizacija lahko trajnostno vpeto delovala.

Trajnostno miselnost v organizaciji je treba povezati s pravim naborom spretnosti, natančneje s štirimi vodstvenimi lastnostmi, ki lahko vodijo preobrazbo znotraj in zunaj nje:

- **Sistemska razmišljanje na več ravneh:** trajnostni voditelji presegajo globoko razumevanje lastnega organizacijskega sistema in sodelujejo s poslovnimi, družbenimi in okoljskimi sistemi okoli sebe. Najpomembnejše pri tem je, da presežejo kompleksnost v ciljno usmerjenih odločitvah in trajnostnih dejavnostih, kar bo oblikovalo konkurenčno prednost.
- **Vključevanje deležnikov:** trajnostni voditelji deležnikov ne upravljajo, ampak jih vključujejo.

Razumejo širok spekter stališč, da lahko vodijo odločanje z mislijo na vse zainteresirane strani in, kjer je to mogoče, te deležnike aktivno vključijo v sprejemanje odločitev in delitev koristi.

- **Prelomne inovacije:** o preobrazbi je lahko govoriti, vendar jo je težko doseči. Trajnostni voditelji imajo pogum, da izzivajo status quo tradicionalnih pristopov in poslovanja – sprašujejo se, kako storiti drugače in bolje. Odpravljajo birokracijo in izvajajo drzne naložbe, ki odpravljajo trgovanje med dobičkonosnostjo in trajnostjo.
- **Dolgoročna aktivacija:** trajnostni voditelji nimajo le orientacije za dolgoročnost, temveč si postavljajo drzne cilje in spodbujajo usklajeno delovanje, da jih presežejo. Za to je potrebna velika mera poguma, da kljub neuspehom ostanejo na začrtani poti in sprejemajo odločitve, ki morda niso priljubljene pri deležnikih s kratkoročnimi dometi.²

Trajnostna miselnost sama po sebi še ni dovolj, da bi organizacija lahko trajnostno vpeto delovala.

Medtem ko vsi trajnostni voditelji izkazujejo te veščine, pa jih niso vsi razvili na enak način. Omenjena raziskava je še pokazala, da obstajajo v tem smislu trije tipi trajnostnih voditeljev, in sicer tisti, ki so Rojeni verniki (45 %) in so opisali strast do okolja ali družbenih vprašanj že od malih nog; Prepričani (43 %), ki so opisali povečano razumevanje strateškega pomena trajnosti skozi karierno napredovanje; ter tako imenovani najbolj strastni tip trajnostnega voditelja Prebujeni (12 %), ki kot ključni trenutek spoznanja navajajo lastne izkušnje

z vplivom podnebnih sprememb. Rezultati te raziskave pa kažejo še na dvojje, in sicer, da je danes v organizacijah verjetno veliko več trajnostnih voditeljev, kot smo jih prepoznali, ter na priložnost oblikovanja in vzgajanja bolj trajnostnih voditeljev, ki jo imamo.³

Kako razvijati trajnostne ekipe za razcvet?

Najpomembnejša je kultura zaupanja. Dobri vodje pri tem so tisti, ki navdihujejo in dvigujejo člane ekipe. Dober vodja svojim ljudem zaupa in spodbuja, da so najboljša različica samih sebe, hkrati pa jim zagotavlja pogoje za uspeh.

Zavzeti zaposleni z jasnim občutkom za poslanstvo in povezanost so ključ do uspeha. Ljudje želijo pripadati nečemu večjemu, pomembnemu. Želijo se dobro počutiti glede tega, kar počnejo, in imajo visoka pričakovanja. Vključitev trajnosti v korporativno kulturo zagotavlja sodelavcem lastništvo nad pobudami in njihovim vedenjem. Pomaga, da postanejo bolj predani svojim vlogam, pa tudi sami postanejo močni zagovorniki podjetja. Takšna organizacija temelji na načelih ekipne trajnostne vizije:

1. Skupno poslanstvo je tisto, ki odgovarja na vprašanje, zakaj kot ekipa obstajamo. To žene posameznika kot ekipo. Nič ni močnejšega od poslanstva pri usmerjanju sodelovanja članov v ekipo ali med več ekipami. Naj delim nekaj koristnih smernic za vodje ob oblikovanju skupnega poslanstva:

- upoštevajte vrednote vsakega člana ekipe ter jih uskladite na način, da se bodo vsi počutili izpolnjeni;
- vključite celotno ekipo v postavljanje ciljev, komuniciranje vizije in vzpostavitev timske strategije, tako da se vsak član čuti vključenega in prepozna, kako s svojim delom prispeva k projektu skupine ali širše organizacije;
- bodite ob ekipi, da jim lahko pomagate, ko naletijo na ovire, jim zagotovite povratne informacije ter pojasnite cilje in vizijo;
- določite prednostne naloge za ekipo, da zagotovite, da so najbolj kritične naloge opravljene pravočasno in ne zaidejo s poti.

2. Zaupanje - trajnostne ekipe so tiste, kjer se vzpostavi in razvije zaupanje med člani ekipe in njihovim vodjem. Ko je vzpostavljeno zaupanje med sodelavci in vodji, člani ekipe ne dvomijo o procesih, poteh, metodah ali ciljnih določenega projekta. V skupini, kjer je vzpostavljeno zaupanje, so sodelavci motivirani in produktivni, usmerjeni, da dosežejo skupni cilj. Zaupanje je najpomembnejši element, ki poganja trajnostne ekipe iz nekaj razlogov:

- ker ustvarja občutek varnosti in pripravljenosti za sodelovanje;
- ko se člani ekipe počutijo varne, so zadovoljni;

- varnost člane ekipe spodbudi k odprtosti in odpravlja predsodke;
- ko je vzpostavljeno zaupanje, člani ekipe začno uživati v sodelovanju, kar je bistvo učinkovite ekipe.

3. Prilagodljivost je zelo zaželeno mehka večšina, opredeljena kot sposobnost učenja novih veščin in vedenja kot odgovor na nepričakovane spremembe okolice. Trajnostne ekipe so prilagodljive v smislu, da:

- ostanejo odprte in prilagodljive v svojem pristopu – ker si zaupajo med seboj, lahko govori-jo odprto in na glas. Za delo v zdravem okolju, ki so ga ustvarili, so motivirani in se ne obremenjujejo, če morajo sprejeti nov način dela;
- sprememb ne vidijo kot ovir, temveč kot priložnosti, da preizkusijo nova komunikacijska orodja ali kanale, uporabijo nove metode in pristope ter spremenijo dinamiko dela, da dosežejo svoj cilj;
- vodje in posamezniki v trajnostnih timih se skozi delo stalno učijo. Ne bojijo se neznanega, saj zaupajo stabilnosti svoje ekipe ter naboru veščin in talentov, na katere se lahko zanesejo;
- vodje v odnosu do svojih sodelavcev se osredotočajo na izboljševanje, ne na dokazovanje – pristop učenja skozi delo namreč vodi do spoznanja, da so lahko izzivi zares priložnosti.

Trajnostno miselnost v organizaciji je treba povezati s pravim naborom spretnosti, natančneje s štirimi vodstvenimi lastnostmi, ki lahko vodijo preobrazbo znotraj in zunaj nje.

4. Transparentnost podpira koncept enakosti. Kot vodja morate svojim kolegom in vsem članom ekipe zagotoviti le resnične informacije, da lahko oblikujete realna pričakovanja in dosegljive cilje. Jasna, odprta in pogosta komunikacija ob vsakodnevnih neformalnih pogovorih, posebnih srečanjih, team building aktivnostih je ključ do kreativne kulture transparentnosti. Negovanje kulture transparentnosti in nenehna prizadevanja v smeri njenega izboljšanja pomeni dopuščanje svobode govora o različnih temah, ki zadevajo ekipo, kar pomembno izboljša kakovost dela celotne ekipe. Nekaj začetnih korakov za ustvarjanje kulture transparentnosti:

- zagotovite dostopnost informacij;
- podprite inovacije in ne zavračajte morebitnih idej ali ugotovitev;
- uporabite team building kot platformo za spodbujanje odprte komunikacije in sodelovanja.⁵






Neprecenljivo učenje od narave in naših najstarejših kultur

Organizacija je dobra le toliko, kolikor so dobri ljudje v njej. Osebni razvoj in organizacijska uspešnost sta soodvisna, zato je treba osebnemu razvoju vseh sodelavcev nameniti posebno pozornost.⁵ To je tudi najmočnejši vzvod za spremembo organizacijske kulture. Celostni razvoj sodelavcev povzroči premikanje mej znanega, razširjenje dojemanja in sproži preboje, kjer nemogoče kar naenkrat postane mogoče. Za spremembo sistema je potrebna sprememba zavesti, zato izhajamo iz naslednjih temeljnih prepričanj:

- **uspeh je odraz zavesti** - zelo hitro opazimo, kaj ljudje delajo, njihovo vedenje, izgovorjene besede, bolj poredko pa posvečamo pozornost temu, iz katerega vira delujejo, kakšen je njihov notranji prostor, kje korenini njihovo dojemanje sveta. Njihov uspeh je odraz zavesti;

Mladi imajo z ustrezno organizacijsko zavezanostjo in sredstvi potencial za najučinkovitejšo preobrazbo sveta v boljši kraj za vse.

- **raven zavedanja vpliva na delovanje sistema** - zavedamo se, da so rezultati torej tisto, kar vidimo, opazimo, izmerimo, samo vrh ledene gore. Vse, kar na rezultate vpliva, se skriva pod gladino in je običajno očem nevidno. In ravno tu je treba delati spremembe, če želimo dosegati boljše rezultate. Globlje, kot posežemo, večji bo učinek;
- **energija sledi pozornosti** - pozornost posameznika vpliva na proces in na izid. To lahko veli-

VODIM						AEIOU
IZ LJUBEZNI	Vodim zavestno.	Vodim z ljubeznijo.	Kaj bi storila ljubezen?	Katera spoznanja so me obogatila?	Krepim notranji mir.	AROHA
Z EKOSISTEMSKIM POGLEDOM	Razmišljam ekosistemsko.	Moja sprememba vpliva na spremembo sistema.	Česa se lahko naučim iz narave?	Katere vzorce opazim?	Pogumno sporočam resnico.	EB
S POSLANSTVOM IN SMISLOM	Živim svoje poslanstvo.	Moji talenti so darilo drugim.	Zakaj se me to tako dotika?	Kako udeležam poslanstvo?	Mojstrim mojstrstvo.	IKIGAI
Z ODGOVORNOSTJO ZA BLAGINJO VSEH	Ustvarjam vrednost.	Odločam se celostno, da podpiram življenje.	Kako lahko prispevam k bolj trajnostni rešitvi.	Za koga ustvarjam vrednost?	Širim območje odgovornosti.	OIKOS
V ODNOSIH ZAUPANJA	Zaupam in sem vreden/-a zaupanja.	Jaz sem, ker si ti.	Kdo so lahko moji zavezniki?	Kdo me je navdušil z odnosom?	Učim se iz drugačnosti.	UBUNTU

Slika 1: Usmeritev AEIOU voditeljev in voditeljic

kokrat preizkusimo sami, ko vidimo, kako denimo kakovost našega poslušanja vpliva na razvoj dialoga;

- **odgovorni smo za soustvarjanje blaginje** - ko se posameznik zave moči pozornosti, je s tem sprožen premik iz »ego« ali »oddelčnega« ali »silosnega« pogleda v sistemski pogled. Ta premik iz 'jaz' v 'mi' je tudi povabilo v skupinsko inteligentnost in s tem soustvarjanja blaginje;
- **drug drugemu smo darilo** - pri vodenju preobrazbe spodbujamo vedenja posameznikov, ki so usmerjena v sodelovanje, odpiranje dialoga, skupne refleksije in kolektivno delovanje, ki izhaja iz skupnega razumevanja, kaj je potrebno za trajnostno delovanje.

Ljudje želijo pripadati nečemu večjemu, pomembnemu.

Pri tem se lahko naslonimo na pet staroselskih konceptov (s petih celin): aroha, eb, ikigaj, oikos in ubuntu, strnjениh v modelu AEIOU voditeljstva, ki voditelje usmerja v bolj trajnostne odločitve za blaginjo vseh.⁶

Tako kot so zvočni samoglasniki (AEIOU) in imajo močno vibracijo, tudi voditelji s svojo energijo in vibracijo vplivajo na ljudi okrog sebe. Samoglasniki so nosilci zlogov in s tem besed. Skupaj s soglasniki tvorijo besede in stavke, ki imajo pomen, smisel in nosijo sporočilo. Tako delujejo trajnostni voditelji, se povezujejo med seboj in s sodelavci, tako da ima vsak pomembno vlogo, da najde svoj smisel in da skupaj poiščejo trajnostne rešitve za blaginjo vseh. Kje ali kdo pa so lahko (lahko) motor preobrazbe?

Mlade je treba spodbujati in opolnomočiti, da sodelujejo pri prenosu trajnostno razvojnih agend v lokalno, nacionalno in regionalno okolje.

Mladi so (lahko) motor sprememb na bolje

V globalnem pogledu smo danes priča največji generaciji mladih v zgodovini, in sicer je kar 1,8 milijarde ljudi med 10. in 24. letom starosti. Skoraj 90 odstotkov jih živi v državah v razvoju, kjer predstavljajo velik delež prebivalstva. Povezani med seboj, kot še nikoli do zdaj, želijo mladi prispevati k dolgoživosti svojih skupnosti, predlagajo inovativne rešitve, spodbujajo družbeni napredek in navdihujejo politične spremembe. So nosilci sprememb, ki se mobilizirajo za doseganje ciljev trajnostnega razvoja za izboljšanje življenj ljudi in zdravja planeta.

Opremljeni s potrebnimi veščinami in odpiranjem priložnosti, da lahko izkoristijo svoj potencial, so mladi lahko gonilna sila podpore razvoju ter prispevanja k miru in varnosti. Mlade je treba spodbujati in opolnomočiti, da sodelujejo pri prenosu trajnostno razvojnih agend v lokalno, nacionalno in regionalno okolje. Imajo pomembno vlogo pri njenem spremljanju, pregledu in izvajanju ter tudi pri pozivanju k odgovornosti, saj so:

- **kritični misleci**, ki osmišljajo osebne izkušnje in postavljajo vprašanja o svetu okoli nas, obenem pa so sposobni prepoznati in izzvati obstoječe strukture moči in ovire za spremembe;
- **pobudniki sprememb**, imajo namreč moč, da delujejo in mobilizirajo druge, tudi z dostopom do družbenih medijev;
- **inovatorji**, najboljše namreč razumejo probleme, s katerimi se srečujejo, in znajo ponuditi nove ideje in alternativne rešitve;
- **komunikatorji**, ki kot najboljši partner pomaga pri sporočanju razvojne agende svojim vrstnikom v organizaciji, v skupnosti na lokalni ravni, pa tudi med državami in regijami;
- **voditelji**, ki kadar so opolnomočeni z znanjem o svojih pravicah in opremljeni z vodstvenimi veščinami, lahko spodbujajo spremembe v svojih organizacijah in izven njih.⁷

Zavzeti zaposleni z jasnim občutkom za poslanstvo in povezanost so ključ do uspeha.

Mladi imajo z ustrezno organizacijsko zavezanostjo in sredstvi potencial za najučinkovitejšo preobrazbo sveta v boljši kraj za vse. Vodje, vzgojitelji, učitelji pa pri tem neizmerno pomembno vlogo, da jih s potrebnimi veščinami opolnomočijo. V dobrobit vseh.

Literatura in viri

- 1 <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (Sustainability UN,)
- 2 <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/sustainable-leaders-solve-societal-problems/> (Sustainable Leaders WEF,)
- 3 <https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign/three-types-of-sustainable-business-leaders> (UN Global Compact,)
- 4 <https://kissthefrognow.com/the-importance-of-sustainable-team/> (Vasileva, V., *The Importance of Sustainable Team*)
- 5 *AEIOU voditeljstva, Pet pristopov k vodenju za prihodnost*, Klopčič, S., 2019, Samozaložba
- 6 <http://www.i-leaders.net/2022/02/kako-nas-lahko-znanja-staroselcev.html>, Klopčič, S., 12.11. 2022)
- 7 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/youth/>