

Trajnost v luči optimizma, ki ga je sicer težko prepoznati

O avtorici

Tanja Subotić Levanič je direktorica korporativnih odnosov Pivovarna Laško Union in predsednica Sekcije mladih managerjev. tanja.subotic@heineken.com

O soavtoricah

Mag. Sonja Klopčič je inovatorka modela AEIOU vodenjstva ter soustanoviteljica in direktorica AEIOU Universe. sonja.klopacic@sk-sp.si

Mag. Ladeja Godina Košir je ustanoviteljica in direktorica Circular Change in sopredsedujoča Evropski platformi za krožno gospodarstvo (ECESP). ladeja@circularchange.com

Povzetek

Trajnost je na *pohodu*, a iskanje novih načinov sodelovanja v in med organizacijami, javnostmi, sektorji, geografskimi območji in kulturami je potrebno bolj kot kdaj koli prej. Učiti se moramo od narave in najstarejših kultur, ravnanja pa podpreti z znanostjo. Ozavestiti je potrebno kompleksnost in obenem vedeti, da vsega ne moremo storiti sami.

Ljudje smo po naravi dobri, sočutje pa je naša največja evolucijska prednost. Tisočletna zgodovina ČLOVEka priča o življenjski moči sodelovanja. V tem je tudi bistvo, da smo poklicani k spremembam na bolje. *Tekač*, se nam pridružiš na dolge proge?

Ključne besede in besedne zveze

trajnostno vodenje | trajnostni principi | poslanstvo | zaupanje | izzivi sodobnega časa | sodelovanje in povezovanje | vloga mladih | primeri dobrih praks

Sustainability in light of optimism which is otherwise hard to recognize

Tanja Subotić Levanič, Corporate Affairs Director at Pivovarna Laško Union, president of the Section of Young Managers

Sanja Klopčič, MS, Innovator of AEIOU Leadership Model and Co-Founder and Manager of AEIOU Universe

Ladeja Godina Košir, MS, founder and director of Circular Change, Co-Chair of the European Circular Economy Stakeholder Platform (ECESP)

Abstract

Sustainability is on the rise but more than ever we need to seek new ways of cooperation inside and between organizations, the public, different sectors, geographical areas and cultures. We need to learn from nature and most ancient cultures and our deeds need to be supported by science. Awareness of complexity is needed and at the same time we need to understand that we cannot do it all on our own.

People are good by nature and compassion is our greatest advantage in evolution. A thousand years of human history testifies to the life force of cooperation. So, the whole point is that we are called to change for the better. Runner, will you join us for a long run?

Keywords

sustainable leadership | sustainable principles | mission | trust | challenges of modern time | cooperation and integration | the role of youth | examples of good practise

Uvod

Da obstaja drugačen pogled na človeka – kot povezanega dela nečesa večjega in boljšega, kar mu daje resnično moč, da lahko v svetu, v katerem živi, (so) ustvarja trajne spremembe na bolje – čutim že dolgo. Od vselej. In vedno znova sodelovanje deluje. In vedno je. Z vsemi preizkušnjami vred. Drugačna knjiga *Človeštvo, zgodovina skozi prizmo optimizma*, ki sem jo dobila v dar od svojih sodelavcev in jo prebrala na dah, razgrinja nov pogled na zadnjih 200.000 let človeške zgodovine in utemelji moč človeške prijaznosti za doseganje resničnih sprememb v družbi. Zdaj vem (čutim že dolgo), da me knjiga ni našla naključno. In vam jo – za trajnostno delovanje in boljši jutri – iz srca priporočam.

Je neandertalce vendarle izrinil tekač na dolge proge? »Ta zgodba bi se morda obnesla v razburljivih knjižnih uspešnicah in dokumentarnih filmih, v resnici pa za to domnevo ni prav nobenega arheološkega dokaza. Verjetnejša teorija je, da smo se ljudje bolje spoprijeli s krutimi podnebnimi razmerami zadnje ledene dobe (pred 115.000–15.000 leti), ker smo bolje sodelovali. Čeprav imata boj in konkurenca pomembno vlogo v evoluciji življenja, je medsebojno sodelovanje veliko pomembnejše. Ta resnica je stara kot svet. Lovci in nabiralci po vsem svetu, od najhladnejših tunder do najbolj razbežanih puščav, so verjeli, da je vse skupaj povezano med seboj. Na človeka so gledali kot na del nečesa veliko večjega, povezanega z vsemi drugimi živalmi, rastlinami in materjo zemljo. Morda so človeško bistvo razumeli celo bolje, kot ga razumemo danes« (Bregman, 2020, 102–104).

V dneh, ko je v Egiptu potekala 27. podnebna konferenca ZN (COP27), je za mnoge še posebej čas razmisleka o uspehih, kot sta močna rast splošne zavesti in zaskrbljenosti zaradi podnebnih sprememb in drugih okoljskih izzivov. Znanost je nedvomno potrdila, da se okno za podnebne ukrepe hitro zapira, v zadnjih dveh letih je svetovna pandemija ljudi pahnila v izolacijo, njej za petami pa je negotovost in nestabilnost brez dvoma poglobila še vojna v Ukrajini. Preteklo obdobje torej poudarja, kaj bo verjetno stalnica v prihodnje: čedalje pogostejši izzivi, ki vplivajo tako na družbo, okolje kot na gospodarstvo.

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 povsem 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.

Več kot jasno je, da potrebujemo *tekače na dolge proge*, ki lahko presežejo silose in tečejo naprej – trajnostne voditelje, ki zmorejo naslavljanje izzive sodobnega časa. Odkrito povedano, ti zahtevajo sodelovanje med organizacijami in javnostmi, kot ga še ni bilo. Slednje bo povzročilo marsikatera nelagodja, premikalo bo meje *komercialnega protekcionalizma*, preoblikovalo že sprejete strategije in ponovno definiralo tveganje, ki je (še) sprejemljivo. Zahtevalo bo tudi vzpostavljanje odnosov, za katere si nikoli nismo mislili, da so mogoči – sektorsko, geografsko, medkulturno. In ob tem se bomo učili, ne samo organizacije in jurisdikcije druga od druge, neprecenljivo je tudi učenje od narave in naših najstarejših kultur. Kot je nedavno na Blejskem strateškem forumu 2022 izpostavil filozof Slavoj Žižek, »bo globalno segrevanje milijone prisililo v migracije, izbira pa bo vojna ali sodelovanje«. Slednje je brez dvoma izbrana pot *tekačev* na dolge proge. Ljudje zmoremo, ko sodelujemo. Resda vseh odgovorov nimamo, a imamo drug drugega.

Opredelitev trajnosti

Trajnost je tisto področje, za katera podjetja že desetletja vedo, da jih morajo nasloviti. Mnoga so trdila, da so to že storila, vendar pa so danes v nenehno spreminjajočem se svetu trajnostni pristopi ključni za njihov dolgoročni uspeh. Enako velja za organizacije kot take, ki so ozavestile, da s trajnostjo kot integriranim delom lahko delujejo bolje. Te so tiste, ki bodo uspevale na dolge proge. Bodo dolgožive.

Preden lahko organizacija postane bolj trajnostna, je potrebno razumeti, kaj to pomeni. Svetovna komisija ZN za okolje in razvoj je opredelila »trajnostni razvoj« kot razvoj, ki »zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe« (<https://rb.gy/Ohacin>, 11.11.2022). Definicija se ob tem navezuje na okoljske, družbene in ekonomske vidike delovanja organizacij. Trajnostno delujoče organizacije poganjata poslanstvo in dobiček, ki si nista na nasprotnih bregovih, temveč sta zaveznika, ki podjetju odpirata prostor za ustvarjanje občutno višje dodane vrednosti.

Prvi korak na tej poti je premostitev vrzeli v znanju ter vključevanju trajnosti v vse procese delovanja in poslovne cilje organizacije. Vodje organizacij so odgovorni, da svojim ekipam osvetlijo poslanstvo in obenem predstavijo, kako trajnostno razmišljanje kot sestavni del poslovnih ciljev in meritev uspešnosti vodi do boljših izidov za vse. Od tu naprej pa je vse povezano z ljudmi – največjega bogastva organizacij.

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 Russell Reynolds Associates, je osvetlila na poslanstvu temelječ pomen trajnostne miselnosti. Iz nje je razvidno, 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 potrebno povezati s pravim naborom spretnosti, natančneje s štirimi vodstvenimi lastnostmi, ki lahko vodijo preobrazbo znotraj in zunaj nje:

- **Sistemske 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 aktivnostih, kar bo oblikovalo konkurenčno prednost.
- **Vključevanje deležnikov:** trajnostni voditelji z deležniki 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 (*World Economic Forum*, <https://rb.gyljsfjdk>, 10. 11. 2022).

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 imajo 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 dvoje izjemno pomembnih dejstev, in sicer, da je danes v organizacijah verjetno mnogo več trajnostnih voditeljev, kot smo jih prepoznali, ter na priložnost oblikovanja in vzgajanja bolj trajnostnih voditeljev, kot jo imamo (*UN Global Compact*, <https://rb.gylfy9ce1>, 13. 11. 2022).

Kako razvijati trajnostne ekipe, ki blagodejno vplivajo nase in na svet okrog sebe?

Najpomembnejša je kultura zaupanja. Dobri vodje so tisti, ki navdihujejo in dvigujejo člane ekipe. Dober vodja svojim ljudem zaupa in jih vzpodbuja, da so najboljša različica samih sebe, obenem 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 v tem, 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 tako 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 tako, da se bodo vsi počutili izpolnjene;
 - 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 v procese, poti, metode ali cilje 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 naslednjih razlogov:
- ker ustvarja občutek varnosti in pripravljenosti za sodelovanje;
 - ko se člani ekipe počutijo varne, so zadovoljni;
 - varnost članke ekipe vzpodbudi k odprtosti in odpravlja predsodke;
 - ko je vzpostavljeno zaupanje, člani ekipe začno uživati v sodelovanju, kar je bistvo učinkovite ekipe.
3. **Prilagodljivost** je zelo zaželena mehka veščina, opredeljena kot sposobnost učenja novih veščin in vedenja kot odgovor na nepričakovane spreminjajoče se okoliščine. Trajnostne ekipe so prilagodljive v smislu, da:
- ostanejo odprte in prilagodljive v svojem pristopu – ker si zaupajo med seboj, lahko govorijo 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 ekipah 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 se v odnosu do svojih sodelavcev osredotočajo na izboljševanje, ne na dokazovanje – pristop učenja skozi delo namreč vodi do spoznanja, da so lahko izzivi zares priložnosti.

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 pomenijo 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 (<https://rb.gy/mnlziz>, Vasileva, V., 12. 11. 2022).

Neprecenljivo učenje od narave in naših najstarejših kultur

mag. Sonja Klopčič

Organizacija je dobra le toliko, kolikor so dobri ljudje v njej. Osebni razvoj in organizacijska uspešnost sta soodvisna, zato je potrebno osebnemu razvoju vseh sodelavcev nameniti posebno pozornost. 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;
- **nivo 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 potrebno delati spremembe, če želimo dosežati boljše rezultate. Globlje ko posežemo, večji bo učinek;

- **energija sledi pozornosti** – pozornost posameznika vpliva na proces in na izid. To lahko pogosto 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 akcijo, ki izhaja iz skupnega razumevanja, kaj je potrebno za trajnostno delovanje.

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

USMERITVE AEIOU VODITELJIC IN VODITELJEV

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 sporečam 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.	Odlečam 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/na zaupanja.	Jaz sem, ker si ti.	Kdo so lahko moji zavezniki?	Kdo me je navdušil z odnosom?	Učim se iz drugačnosti.	UBUNTU

(<https://rb.gy/a8t6go>, Klopčič, S., 12. 11. 2022)

1. **UBUNTU** – na zaupanju temelječi odnosi za soustvarjanje: vodenje se lahko dogaja in razvija samo v odnosih med ljudmi. V medsebojnih odnosih se tudi učimo drug od drugega, razvijamo, spreminjamo, treniramo in utrjujemo. Zato je naloga vodje, da skrbno gradi odnose in zau-

panje. Pomembno je, da se zavedamo, da s svojimi mislimi in vedenjem vplivamo na sebe in ljudi okrog sebe. Da lahko z namenom polepšamo ali zagrenimo trenutek, odpremo ali zapremo možnost, ustvarimo priložnost ali postavimo oviro, poglobimo odnos ali pa ostanemo na površini. S svojo pozornostjo, ki jo namenjamo odnosu, nanj tudi vplivamo, četudi smo na videz samo pasivni opazovalec.

2. **OIKOS – odgovornost za blaginjo vseh:** besedi ekonomija in ekologija imata iste grške korenine. Izhajata iz besede *oiko* (hiša, dom, družina). Izvorni pomen besede ekonomija je odkrivanje in ohranjanje pravil sožitja, ki vsem na tem svetu, ki nam je skupni dom, omogočajo ugodno (so)bivanje. Duh *oikosa* vnaša v delovanje pravila medsebojne spoštljivosti, pravičnosti, odgovornosti ter skrbi za vsakogar.
3. **IKIGAJ – smisel in poslanstvo:** veliko ljudi v svojem delu ne vidi smisla, ne poznajo svojega osebnega poslanstva ali pa ga ne živijo. Ne vedo ali pa so pozabili, da je njihova osebna odgovornost, da nenehno iščejo in razvijajo to, v čemer so dobri, kar imajo radi, kaj svet potrebuje in za kaj so lahko plačani. Presečišče vsega je *ikigai*, sinonim za nenehno iskanje poti, kako v polnosti živimo svoje poslanstvo, tako osebno kot poslanstvo organizacije. Tako odkrijemo svoj smisel, in ko komuniciramo iz sebe, iz svojega bistva, lahko navdušujemo ljudi okrog sebe. Če vodja razume svoj poklic kot poslanstvo, preko katerega lahko kot voditelj vpliva na razvoj ljudi, ki jih vodi, in preko organizacije na blaginjo skupnosti, je našel svoj *ikigaj*.
4. **EB – vsepovezanost, vzajemnost in soodvisnost:** člani ekosistema so razvijajo svoje sposobnosti in napredujejo v smeri skupne vizije, usklajujejo svoja vlaganja in najdejo vloge, ki se medsebojno podpirajo. Poudarek je na sposobnosti sodelovanja in vključujočih modelih. Tekmovanje med deležniki se preobraža v sodelovanje. »Igrišča, ne bojišča, so poligoni ustvarjalnosti in vključenosti,« ponazori razliko v načinu dojemanja mag. Ladeja Godina Košir, iniciatorica in voditeljica platforme Circular Change. *Eb* je majevska beseda, ki nas vabi v ekosistemsko razmišljanje in tudi v staroselsko razmišljanje za sedem generacij naprej.
5. **AROHA – vodenje iz ljubezni** je usmerjeno v blaginjo vseh. Pri tem je ključno, da vodje začnejo gledati s srcem, kot pravi Mali princ. Ko delujemo iz energije ljubezni, sprejemamo vse stvari takšne, kot so, in jih iz tega stanja podpiramo in usmerjamo k izboljšanju. Delovanje je podobno zreli ljubezni staršev do otrok. Taka ljubezen ustvarja pogoje, da se otroci razvijajo, a tudi postavlja meje in zahteve, ki otrokom včasih

niso po godu, a so dobre za njihov napredek. Odnosa starš otrok seveda ne bomo preslikali v vodenje, s to prisposodbo smo le ponazorili, da ima človek, ki si prizadeva za svoj razvoj in se približuje stopnji, ko deluje iz ljubezni do vseh, bolj celovit pogled na svet in vidi bistveno večjo sliko. Ljubezen izvira iz srca, ne iz uma. Ima sposobnost, da zaradi čiste motivacije dvigne druge. Ima sposobnost, pogosto pripisano intuiciji, takojšnjega razumevanja brez uporabe sekvenčne obdelave simbolov. Ljubezen je sposobnost odkrivanja bistva. Osredotoča se na dobroto življenja v vseh njegovih izrazih in povečuje pozitivno. Negativnost raztopi s preokviranjem, predstavitevijo drugačnega zornega kota, ne pa z napadom.

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) motor preobrazbe?

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 doslej, 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 pripevanja k miru in varnosti. Mlade je potrebno 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 pomagajo 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 vzpodbujajo spremembe v svojih organizacijah in izven njih (UN, <https://rb.gy/3mvjfc>, 9. 11. 2022).

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. O tem pričajo že številne dobre prakse sodelovanja, izbrane predstavljene tudi v nadaljevanju.

Primeri dobrih praks

Primer 1: HEINEKEN, na poti do ogljične nevtralnosti

Kljub zaspanosti in uri pet pred dvanajsto (vse glasnejša so opozorila, da že čez) so vse bolj očitne posledice podnebnih sprememb na domačem pragu le prebudile *speče leve*. Posameznike in organizacije z zavezami zagotavljanja ogljične nevtralnosti. Ambiciozno? Zelo. Zahtevno? Še bolj. Mogoče? Vselej s sodelovanjem.

Primer svetovnega podjetja, ki je na trajnostno pot že stopilo, je HEINEKEN, katerega del je tudi Pivovarna Laško Union v Sloveniji. Neposredno imam priložnost spremljati njegovo transformacijo in biti del nje, zato lahko s konkretnim primerom predstavim del trajnostnega popotovanja, ki se je začelo že leta 2009, ko je bila prvič sprejeta HEINEKEN trajnostna strategija *Varimo boljši svet*. Od tedaj je bil storjen velik napredek, na tej poti pa smo se tudi veliko naučili. Desetletje pozneje – ko se svet sooča s še bolj perečimi družbenimi in okoljskimi izzivi, ki zahtevajo odločno in kolektivno ukrepanje – HEINEKEN letvico ambiciozno dviga z jasnimi zavezami

do leta 2030. Z njimi naslavlja glavne izzive, pri čemer je ključno področje ogljična nevtralnost.

Gre za veliko spremembo v našem načinu delovanja. Sami smo že priča podnebne krize v regijah, kjer delujemo. Globalno segrevanje je grožnja vsem in povsod. Suše in dviganje morja pomenijo nestabilne dobavne verige in vrsto drugih težav. Zato zmanjšujemo naše emisije, da prispevamo svoj delež k neposrednemu spopadanju s podnebnimi spremembami in ohranjanju naravnega sveta, od katerega smo odvisni vsi. V primeru HEINEKEN konkretno zastavljen cilj pomeni, da bomo do leta 2030 v proizvodnji dosegli neto ničelne emisije, dolgoročno do leta 2040 pa to storili v celotni vrednostni verigi. Naš načrt prvič vključuje vse naše proizvodne obrate po vsem svetu. To je več kot 160 obratov v 70 državah. Za doseg dolgoročnega cilja bo potrebno sodelovanje z več kot 30.000 neposrednimi dobavitelji in posredno z več kot 50.000 kmeti.

HEINEKEN je prvi pivovar na svetu, ki se je zavezal cilju ogljične nevtralnosti do 2040. Vseh odgovorov na tej poti sami nimamo, zato sodelujemo z akademiki, dobavitelji, strankami in širšo industrijo, da bi se skupaj spopadli s podnebnimi spremembami. Z zavezo, da bomo dosegli neto ničelnost v vseh delih naše dobavne verige, postavljamo podnebne spremembe kot prednostno nalogo za vse, s katerimi sodelujemo. To transformacijsko potovanje predstavlja največji izziv, s katerim smo se kadarkoli soočili – vendar je tudi največja priložnost za spodbujanje trajnih, pomembnih sprememb.

Zavzemamo se za dobre rezultate na pravi način. Ti zares štejejo na dolgi rok za uspešnost podjetja, pa tudi pri odločitvah tako naših zaposlenih, strank in partnerjev kot tudi potrošnikov. Na poti do teh rezultatov smo si najprej zastavili cilje in vzpostavili postopek preverjanja, saj ni mogoče uspešno upravljati z nečim, česar ne moreš izmeriti. Naši načrti zmanjšanja emisij so oblikovani skladno s *Science Based Targets Initiative (SBTi)*, ki temelji na znanosti o podnebj. Pobuda nam pomaga vedeti, koliko in kako hitro moramo zmanjšati svoje emisije toplogrednih plinov, da omejimo globalno segrevanje na 1,5 °C. Za merjenje in poročanje o skupnih emisijah, proizvedenih v naši vrednostni verigi, uporabljamo orodje 'Heineken Carbon Footprint', ki temelji na meritvah, opredeljenih v SBTi. To nam pomaga izmeriti naš napredek v skladu z globalno skupnostjo in zagotoviti, da naši načrti temeljijo na najnovejši znanosti o podnebj. To pa ne bi bilo mogoče brez naših ekip sodelavcev. Ti so tisti, ki stojijo za slehernim vrčkom piva, ti so tisti, ki uresničujejo trajnostno strategijo.

Naj svet postane naše skupno igrišče, ne bojišče

mag. Ladeja Godina Košir

Trajnostnih in krožnih rešitev se ne da »poučevati« – nova znanja je treba šele soustvariti. V odlični knjigi *Civilization – The West and the Rest* avtor Niall Ferguson izpostavi prav znanost kot enega ključnih vzvodov za razvoj civilizacije in odnos do ustvarjanja ter posredovanja znanja kot pomembno prelomno točko za prevlado zahodne civilizacije nad ostalimi v zadnjih 500 letih. In danes, ko se sprašujemo, ali smo na točki, ko naša civilizacija drvi v propad, je vloga znanja in veščin za to, da bomo ohranili našo človeško vrsto na tem planetu, kritičnega pomena. Ničkolikokrat uporabljen citat Einsteina – »Današnjih problemov ne moremo rešiti z enakim načinom razmišljanja, kot smo ga imeli takrat, ko smo jih ustvarili!« – je še kako aktualen.

Za razmišljanje izven ustaljenih vzorcev ter za prestop v interdisciplinarno polje, kjer si dovolimo prehajati med različnimi znanstvenimi disciplinami, povezovati, nadgrajevati, na novo sestavljati, je nujen miselni preskok. Soustvarjanje novega naj nadomesti enosmerno podajanje že znanega. Potrebujemo znanstveni pristop in enako močno potrebujemo urjenje veščin vsakdanjega življenja (in preživetja). Izkustveno in doživljajsko učenje rojeva znanja, ki se ukoreninijo, obstanejo, živijo. Ne glede na to, ali nagovarjamo naključnega posameznika ali poslovneža, so trajnostne in krožne vsebine običajno nekaj »oddaljenega«. Težko se z njimi zares identificirajo. Zato je tako pomembno, kako te kompleksne vsebine predstavljamo. Osebo jih zato rada povežem s kakovostjo bivanja in blagostanjem, ker je to nekaj, s čimer se vsakdo lahko poistoveti, ne glede na to, ali je to vezano na koncept krožnega gospodarstva ali zelenega okrevanja.

Primer 2: prva Mednarodna poletna šola krožnega gospodarstva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

Julija 2022 smo z ekipo Circular Change in profesorico dr. Majo Zalaznik izpeljali prvi tritedenski modul, osredotočen na oblikovanje krožnega gospodarstva – »Shaping Circular Economy«. K sodelovanju smo bili povabljeni prav zato, ker je tudi na strani Univerze v Ljubljani prepoznana potreba po vnašanju svežih pristopov k naslavljanju trajnostnih in krožnih vsebin in po povezovanju strokovnjakov, ki delujemo v praksi, z akademiki. Spet smo pri nujnosti sodelovanja in spoštovanja drug drugega – predvsem štu-

dentov, ki imajo pravico biti nagovorjeni in vodeni v smeri, ki jih postavlja v enakopraven kontekst soustvarjalcev rešitev.

Pisana mednarodna družina študentov je v treh tednih doživela pravcati *cunami vsebin* – od osnovnih teoretičnih okvirjev do ustvarjalnih delavnic z različnimi mentorji, obiskov muzejev, podjetij, dela na konkretnih projektih in seveda sproščenega druženja. Kdo drug, če ne Tanja Subotić Levanič in njena ekipa v Pivovarni Laško Union, bi bil bolj pravi naslov za pionirski preboj – pripravo krožnega izziva za študente. S tem ko smo študentom omogočili ogled pivovarne, pogovor s predstavniki podjetja in predstavitev izziva, je bila motivacija za delo na projektu močno okrepljena. In zavedanje, da bodo tudi na predstavitvi zaključnih nalog prisotni sodelavci Pivovarne Laško Union, je dodalo vrednost njihovem delu.

Spodbujeni, da povežejo znanja, ki so jih pridobili med študijem in jih nadgradili na Poletni šoli, usmerjani, da z odprtimi očmi in ušesi sledijo predstavitev s krožnimi primeri obeleženih lokacij, ki smo jih obiskali, ter podprti pri skupinskem delu, kjer so se lahko oprli drug na drugega, so predstavili zares izjemne zaključne naloge. Najdragocenejše pa je zame osebnost kot predavateljico bilo končno poročilo študentov, kjer so izpostavili, da jim je sodelovanje v Poletni šoli okrepilo zaupanje v to, da je vredno slediti svoji poti, iskati nove načine vključevanja v delovna okolja in spodbujati interdisciplinarno povezovanje pri soustvarjanju znanj, ki jih danes še nimamo – poklici prihodnosti se namreč sproti rojevajo.

Primer 3: Partnerstvo za spremembe – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport ter Circular Change

Partnerstvo za spremembe je program inovativnega sodelovanja med zaposlenimi v slovenskem javnem in zasebnem sektorju s ciljem prenosa in uporabe dobrih idej, praks in uporabnih rešitev ter izmenjave zaposlenih. Gre za program v okviru AmCham Slovenija, kjer zaposleni v javni upravi in gospodarstvu skupaj premikajo meje, rušijo stereotipe in ustvarjajo pozitivne zgodbe ter dokazujejo, da sodelovanje med javno upravo in gospodarstvom na nov, drugačen in inovativen način deluje. Partnerstvo za spremembe je s spreminjanjem miselnosti, učenjem in spodbujanjem sodelovanja in krepitevijo vloge posameznika uvedlo koncept inovativnega soustvarjanja v slovenski družbi, kot ga še ni bilo.

Ko smo z ekipo Circular Change in partnerji 2016/17 snovali Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo Slovenije, smo predstavili koncept tako ime-

novanega »krožnega trikotnika«, s katerim smo želeli poudariti povezanost med krožnim gospodarstvom, krožno spremembo in krožno kulturo. Za krožno spremembo je namreč ključno delovanje javnega sektorja. Njegova sposobnost za medsektorsko usklajeno sodelovanje ter aktivno povezovanje z ostalimi deležniki. Šele tako se lahko zgodi krožna transformacija. Prav zato smo bili toliko bolj veseli, ko smo spomladi 2022 v ekipo Circular Change lahko sprejeli Emo Perme iz Sektorja za razvoj izobraževanja pri Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, in pretok znanj, izkušenj in idej je bil res izjemen. Ker trajnostne in krožne vsebine vstopajo v celotno izobraževalno vertikalno, so mednarodne povezave in primeri dobrih praks, do katerih imamo dostop in v katere smo vključeni, dragocena semena, ki jih lahko skupaj zasejemo tudi v slovenskem izobraževalnem prostoru in oplemeniteni z domačimi izkušnjami in ambicijami razvijamo v edinstvene in inovativne zgodbe. Krožni principi tako zaživijo v praksi, domača igrišča pa se še tesneje povežejo v globalni poligon neskončnih priložnosti za sodelovanja pri utrjevanju poti, ki vodijo do trajnostnih voditeljev prihodnosti.

Literatura

- Bregman, R. (2019). *Človeštvo: zgodovina skozi prizmo optimizma*. Ljubljana: Založba Vida.
- <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability#:~:text=In%201987%2C%20the%20United%20Nations,development%20needs%2C%20but%20with%20the> (Sustainability UN, 11. 11. 2022)
- <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/ZM-Medeja-Loncar-kandidatura-za-predsednico-program-final2.pdf> (Lončar, M., 21. 2. 2020, str. 8)
- <https://rb.gy/fy9ce1https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign/three-types-of-sustainable-business-leaders> (UN Global Compact, 13. 11. 2022)
- <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/sustainability-is-our-roadmap-to-security-stability-and-progress/> (WEF, Sustainability is our roadmap to security, stability, and progress, 10. 11. 2022)
- <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/04/14/why-your-team-is-key-to-building-sustainability-into-your-business/?sh=7c1c55444b5c> (Swash, J., Why your team is the key to building sustainability into your business, 9. 11. 2022)

- <https://kissthefrognow.com/the-importance-of-sustainable-team/> (Vasileva, V., The Importance of Sustainable Team, 12. 11. 2022)
- <http://www.i-leaders.net/2022/02/kako-nas-lahko-znanja-staroselcev.html> (Klopčič, S., 12. 11. 2022)
- Klopčič, S. (2019). *AEIOU voditeljstva*. Zagorje ob Savi: Samozaložba.
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/youth/> (UN, <https://rb.gy/3mvjfc>, 9. 11. 2022)
- <https://www.theheinekencompany.com/sustainability-and-responsibility> (HEINEKEN 2030 Strategy Booklet, 13. 11. 2022)
- <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/sustainable-leaders-solve-societal-problems/> (WEF, Leaders with a 'sustainable mindset' can help solve societal problems, 10. 11. 2022)
- Ferguson, N. (2011). *Civilization: The West and the Rest*. London: Penguin Books Ltd.
- Künkel, P. in Ragnarsdottir, K. V. (2022). *Transformation Literacy*. Cham, Springer.
- https://static1.squarespace.com/static/5b97bfa236099baf64b1a627/t/5c63f4bc9b747a36d2955eb3/1550054676638/kazipot_SLO_26apr_FINAL.pdf (Circular Change – Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo Slovenije, 13. 11. 2022)