

Organizacijski izzivi trajnosti skozi različne stile vodenja

Tadeja Sumrak Vegelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, Novo mesto
tadeja.sumrak.vegelj@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri stili vodenja so najpogostejše izpostavljeni pri vzpostavljanju trajnostni praks?

Namen: Glavni namen raziskave je preveriti obstoječo literaturo glede stilov vodenja, ki jim lahko pripišemo elemente trajnosti in izpostaviti raziskave o korelaciji med stilom vodenja in teorijo trajnostnega vodenja.

Metoda: Metodološki pristop smo na podlagi uvodnih spoznanj začeli s sistematičnim pregledom domače in tuje literature in člankov, ki so objavljeni v dostopnih bazah podatkov (Scopus, ProQuest, Science Direct, Web of Science) ter po repozitorjih slovenskih univerz. Pri iskanju ustreznih člankov smo uporabili ključne besede, in sicer “trajnost”, “slog vodenja”, “vodenje”, v slovenskem jeziku ter “sustainability”, “corporate leadership” in “leadership” v angleškem jeziku..

Rezultati: Analizirani članki dokazujejo izpostavljenost transformacijskega stila vodenja kot trajnostnega in podajajo ključne elemente, ki so za takšne vodje značilni in jih hkrati lahko prepoznamo tudi v teoriji trajnostnega vodenja, ki se oblikuje v zadnjem času.

Organizacija: Raziskava bo vodstvenemu kadru dala vpogled v ključne kompetence njihovega vodenja za zagotavljanje trajnostnih praks v organizaciji.

Družba: Implementacija in prepoznavanje ključnih kompetenc vodij in načinov vodenja ima pozitiven vpliv tudi na zaposlene in ostale deležnike, torej na družbo nasploh, saj bi uporaba izpostavljenega stila in kompetenc prinašala povečanje znanja in zavesti o skrbi za okolje in družbo.

Originalnost: Zaradi izpostavljanja pozornosti uveljavitvi trajnostnih praks v organizacijo v korelaciji z vodstvenim stilom, bo originalnost raziskave povečala preglednost do sedaj raziskanih tez in postavila temelje za nadaljnje raziskovanje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve izvedene raziskave vidimo v sorazmerno majhni količini pregledane in objavljene literature, ki bi zajemala dejansko implementacijo trajnostnega razvoja do deležnikov, zato smo se osredotočili na ugotovitve vpliva celostnih trajnostnih dejavnikov. Predlog nadaljnjih raziskav gre v smeri empiričnega preverjanja ugotovitev glede ključnih kompetenc vodstvenega stila za vzpostavitev trdnega razvoja trajnostnega poslovanja.

Ključne besede: trajnost, stil vodenja, transformacijski stil.

1 Uvod

V zadnjem obdobju se vedno več pozornosti namenja pomenu varovanju okolja, narave, voda, skrbi za zmanjšanje učinkov tople grede in onesnaževanja. Razmišljati trajnostno je bilo že leta 1987 v poročilu Svetovne komisije za okolje in razvoj (Eur-Lex, 2017, 1.odstavek) opredeljeno kot način delovanja s katerim pustimo generacijam, ki prihajajo možnost, da bodo svoje potrebe

*Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 15. maj 2024; revidirano: 6. junij 2024; sprejeto: 20. november 2024. /

Received: 15th May 2024; revised: 6th June 2024; accepted: 20th November 2024.

lahko izpolnjevali enako ali celo bolje kot to počnemo sedaj. Vse od takrat še številne svetovne organizacije ukvarjajo s trajnostjo, vedno bolj je usmerjanja v posameznika, zadnje čase pa tudi v organizacije. Sonaravna trajnost je pojem, ki opredeljuje vključevanje skrbi za okolje, zrak in vode na eni strani in družbo ter vse njene deležnike na drugi strani delovanja organizacij.

In ravno na ta družbeni del se naša raziskava osredotoča. Z vplivanjem na vse deležnike organizacije lahko zagotavljamo, da se bo miselnost, ki sledi skrbi za okolje in družbo za boljše pogoje v prihodnosti tudi dejansko ponotranjila pri večjem delu populacije. In ker so ravno vodje tisti, ki imajo v organizacijah največji vpliv, se obračamo na njih v upanju, da se ta miselnost najprej ponotranji pri njih, da jo bodo lahko potem prenesli najprej na svoje zaposlene, potem pa še na ostale deležnike, s katerimi so v interakciji.

Koncept trajnosti temelji na miselnosti oziroma namenskem prepričanju, da organizacija ni le komercialna dejavnost, ampak gre za povezovanje širše družbene in okoljske koristi (Murphy 2022, str. 9), ki je podkrepljena z načini upravljanja, zato je potrebno spremeniti, nadgraditi poslovne modele organizacije, pri čemer pa pomembno vlogo predstavlja miselnost, delovanje in angažiranost vodij. Potrebno je najti način kako vgraditi sonaravno trajnost v kompleksno delovanje organizacije, saj ne gre le za finančno-ekonomske cilje, temveč za okoljske in družbene posledice ter razširitev koristi na sedanje in prihodnje populacije (Manco, Caterino, Rinaldi, & Macchiaroli, 2023, str. 91) ter uskladitev vrednot trajnosti v širši ekosistem s poenotenjem deležnikov v tem razmišljanju (Murphy, 2022, str. 93), ki je na vodjih in njihovem delovanju, osebnostnih lastnostih in sprejemanju odločitev, ki pa ni vedno samoumevna, kar bi lahko opredelili kot eno izmed vrzeli raziskovalne naloge.

Nikakor ne gre zanemarjati dobička kot pomembnega pri postavljanju in doseganju ciljev, vendar če želimo poskrbeti za prihodnje generaciji je takšno delovanje bistveno bolj odgovorno, saj ga organizacije prenašajo na vse ravni organizacijske kulture, zato je potrebno najti način, kako vgraditi sonaravno trajnost v kompleksno delovanje organizacije in v ospredje ne postaviti zgolj finančno-ekonomske cilje, temveč tudi okoljske in družbene posledice ter razširitev koristi na sedanje in prihodnje populacije (Manco, Caterino, Rinaldi, & Macchiaroli, 2023, str. 91).

Zaradi pomembnosti poudarjanja, sprejemanja in implementiranja trajnostnih praks in nevarnosti, da ob tem pride samo do napisanega na papirju ne pa tudi do dejanske implementacije, želimo poiskati odvisno spremenljivko trajnostne prakse in ključne stil vodenja, katerega bi lahko označili kot pomembnega v povezavi z lansiranjem trajnosti. Poglavitni namen raziskovalne naloge je torej pregled obstoječe literature ter izpostaviti stil vodenja, ki najbolj pooseblja sonaravno trajnost in določiti temeljne gradnike, ki takšnega voditelja poosebljajo.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska paradigma in teorije

Oris razvoja organizacijske paradigme sega daleč v zgodovino oblikovanja organizacij in je pomenil nenehno spreminjanje in prilagajanje razvoju in razmeram. Tudi geografsko so se paradigme razlikovale od upravnega vodenja, birokratske in oligarhične organizacije v Evropi, do znanstvenega vodenja v Združenih državah, ko govorimo o klasični teoriji organizacije. Neoklasična se je že bolj opirala na vodstvene procese in človeka, medsebojne odnose in z Druckerjem pomenila začetek rangiranja. Nadgradnjo je naredil Likert s teorijo o človeških virih in sistemsko teorijo, postmoderna organizacijska paradigma pa se je oziroma se še opira na procesno organiziranost, učečo se organizacijo, teorijo kakovosti, organizacijski razvoj in odličnosti ter na modele. (Ivanko, 2015, str. 138-170)

A vendar vseskozi razvoja organizacijskih teorij so bili pomembni ljudje in dilema kako jih voditi, zato se je skladno s tehnologijo in procesi razvijal tudi menedžment. Gre za pomembnejši proces organizacije, ki sledi nemotenemu delovanju poslovnega procesa in vpliva na zaposlene z osebnostnim lastnostmi in vedenjem, da bi dosegli cilje organizacije in tudi lastne cilje. (Ivanko, 2019, str. 376)

Da gre razvoj organizacijskih paradigem v smeri človeka, družbe in okolja (Slika 1), je Ovsenikova (2013, str. 73) poudarjala že v preteklosti in takrat izpostavila ključne področja razvoja.

Slika 1

Ključni razvojni dejavniki paradigem nekoč, sedaj in danes (povzeto po Ovsenik, 2013, str. 73)

NEKOČ	SEDAJ	DANES
Produktivnost	Znanje	Okolje
Delovo okolje	Odličnost	Družba
Proces	Inovativnost	Intuitivnost

Ena izmed razvojnih smeri organizacijskih paradigem gre torej v zadnjem času v smeri namenjanja pomenu varovanju okolja, narave, voda ter skrbi za zmanjšanje učinkov tople grede in onesnaževanja. Razmišljati trajnostno je bilo že leta 1987 v poročilu Svetovne komisije za okolje in razvoj (Eur-Lex, 2017, 1.odstavek) opredeljeno kot način delovanja, s katerim pustimo generacijam, ki prihajajo možnost, da bodo svoje potrebe lahko izpolnjevali enako ali celo bolje kot to počnemo sedaj. Komisija je zagovarjala razvoj gospodarskega razvoja kot nujnega za izboljšanje človekovega življenja in blaginje, vendar posledično zaradi tega obremenjuje naravne sisteme in okolje (Bransal P., Song H.C, 2017, str. 125). Sodobnejše

opredelitve se usmerjajo v nov način razmišljanja, ki izzove ljudi, organizacije, lokalno okolje, da na novo opredelijo svoje poslovanje ter cilje uspešnosti (Kyriakogkonas, Garefalakis, Pappa, Kagias, 2022, str. 2).

Vse od prve omembe trajnosti še številne svetovne organizacije ukvarjajo s to problematiko, natančneje z okoljem, saj je bila sprva usmerjenost delovanja izrazito ekološko naravnana (Bransal & Song, 2017, str. 127), zaradi zanemarjanja socialne blaginje pa se ta miselnost vedno bolj širi in prelaga tudi skozi družbene dejavnike. Sonaravna trajnost je pojem, ki vključuje skrb za okolje, zrak in vode na eni strani in družbo ter vse njene deležnike na drugi strani delovanja organizacij. Obe področji sta izredno pomembni in gresta z roko v roki in težko bi rekli, da ima katera prevladujoči pomen (Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020, str. 2). Koncept trajnosti postaja središče številnih razprav po svetu in sočasno odpira vrzeli, ki jih povzroča sodoben način življenja zaradi hitrega razvoja, boljših življenjskih pogojev, večjih možnosti za izobraževanja, omejenih naravnih virov, segrevanje ozračja, onesnaženosti vode, zraka in tal ter neenakomerne porazdelitve bogastva (Afridi et al., 2023, str. 13; Fisher et al., 2023, str. 3), kar predstavlja intenzivno precej raziskovano temo v zadnjem obdobju.

Razvoj sonaravne trajnosti torej sega v leto 1987, ko je Brundtlandtska komisija pripravila poročilo, ki predstavlja temelj trajnosti (Fisher et al., 2023, str. 17-24) in se je nanašala na okolje, družbo in gospodarstvo, za doseganje pa se predvideli tri osnovne pristope; učinkovitost prepletanja gospodarskih in ekonomskih interesov, doslednost pri uporabi obnovljivih virov in zadostnost z vidika potrošnje. Kasneje je na razvoj trajnosti vplivala politika, njeni ukrepi in krovni dokumenti.

Tabela 1
Krovni dokumenti in ukrepi politike razvoja trajnosti

Konvencija o podnebnih spremembah, Rio 1992, koncept zmanjšanja emisij predstavljen svetovnem prebivalstvu
Kjotski protokol – dopolnitev Konvencije – v obdobju 2008-2012 zmanjšamo emisije za 5 % (Evropa 8%) v primerjavi z letom 1990
Konferenca v Dohi, 2012, zmanjšanje emisij za 18 % do leta 2020 (Evropa 20 %)
Pariški sporazum, december 2015, zavezanost vseh držav k izvajanju ukrepov za zmanjšanje emisij in prilagajanju podnebnim spremembam
Zakon o CO ₂ – Švicarski zakon podnebne politike, 2008, uvedba davka na fosilna goriva
Agenda 2030, Generalna skupščina OZN – 17 ciljev trajnostnega razvoja

Vsi ti dokumenti iz Tabele 1 posledično zavezujejo organizacije, da tudi same storijo korak k razvoju sonaravne trajnosti, škarje in platno pa so v rokah voditeljev in njihovi sposobnosti prenosa ideoloških prepričanj na ostale deležnike v vrednostni verigi.

2.2 Kakovost in odličnost

Pomen organizacij in njihov vpliv na človeka in družbo torej postajata vedno bolj ključna in razvoj novih organizacijskih teorij stalnica. To novo pa predstavlja težnjo k odličnosti. Odličnost je nekaj, kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, najvišjo kakovost. Odlične so torej tiste organizacije, ki so umerjene na trg, skrbijo za odjemalce in ostale deležnike in so sposobne hitrega prilagajanja (Ivanko, 2015, str. 399).

In če to odličnost povežemo z vedno bolj aktualno družbeno trajnostjo, so ljudje tisti, ki narekujejo pot odličnosti, kar pa pomeni, da je vpliv dejavnikov lahko precej širok. Kultura recimo je pomemben element, s katerim opredeljujemo vpliv na vedenje posameznika in njihovo kognitivno, afektivno in vedenjsko odzivanje na okolje (Karakasnaki, Pantouvakis, & Vlachos, 2023, str. 8), pri tem pa ne smemo zanemariti interakcije med deležniki kot posredne spremenljivke med organizacijskimi vrednotami, kulturo in delovno klimo, ki pozitivno vplivajo na trajnostne prakse (Mitra, 2023, str. 1).

Na oblikovanje družbe in kulture tudi v organizacijah vplivajo številni dejavniki. V Sliki 2 so povzeti zgolj nekateri od dejavnikov, s katerimi dosežemo učinek na organizacijsko kulturo.

Slika 2

Dejavniki vpliva na organizacijsko kulturo (povzeto po Bakhshandeh, Rothwell, Imroz, & Sadique, 2023, str. 14)



Organizacije so vpete v svoja lokalna okolja preko številnih interakcij, zato lahko trdimo, da vplivajo na življenje lokalne skupnosti in oblikovanje vrednot posameznikov. Vpliv prirojenih, notranjih vrednot, kot so vestnost, morala in etika je prav gotovo prisoten pri razpravah o družbeni trajnosti, kakor tudi skupna etika in na pravicah temelječ pristop, kar pa ne pomeni, da bodo dejanja odražala takšen način razmišljanja in predstavlja vrzel med subjektivno zaželenim in objektivno potrebnim za trajnost (Lee, 2024, str. 7).

Odličnost organizacije se kaže skozi številne tematike in področja, ki se z razvojem organizacijske paradigme spreminjajo. Prav tako lahko več standardov usmerja organizacije, da svoje upravljske podsisteme osredotočajo na trajnost in spremljanje vseh trajnostnih ciljev, ki so določeni s strani Združenih narodov. Nowak, Martineau, Sobott, Ansari in Schlund (2024, str. 662) poudarjajo, da gre za model, ki zahteva tristopenjsko izvedbo, pri čemer najprej določimo cilje trajnostnega razvoja glede na vizijo in strategijo organizacije, oblikujemo ukrepe in določimo časovni okvir izvedbe. To je osnova za oblikovanje modela odličnosti organizacije, ki si želi uvesti trajnostne prakse.

Gre torej za modele poslovne odličnosti, ki se zraven osredotočanja na izboljšanje kakovosti in upravljanje operacij osredotočajo na socialna in okoljska vprašanja, med najpogostejše navedenimi in primernimi pa je model European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM). Model EFQM je leta 1988 ustanovilo 14 pomembnih zahodno evropskih podjetij z namenom, da se več pozornosti nameni kakovosti, leta 1991 pa je bil ob nadgradnji sprejet na svetovni ravni. Nenehno se model nadgrajuje in spreminja, trenutno pa zagotavlja največjo celovitost za trajnostno delovanje organizacij. Zadnja revizija je bila leta 2019 in od takrat naprej se uporablja model EFQM 2020. Model se nanaša na podpiranje ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov in vključuje povezovanje poslanstva in strategije organizacije ter zagotavlja usklajenost s cilji trajnostnega razvoja (Politis & Grigoroudis, 2022, str. 10).

Koncept trajnosti temelji na miselnosti oziroma namenskem prepričanju, da organizacija ni le komercialna dejavnost, ampak gre za povezovanje širše družbene in okoljske koristi (Murphy, 2022, str. 9), ki je podkrepljena z načini upravljanja, zato je potrebno spremeniti, nadgraditi poslovne modele organizacije, pri čemer pa pomembno vlogo predstavlja miselnost, delovanje in angažiranost vodij. Organizacije morajo razumeti ekosistem v katerem delujejo kot tudi posledice njihovega delovanja, pri čemer morajo biti vključeni ključni deležniki (Politis & Grigoroudis, 2022, str. 10).

Vodje se vedno bolj zavedajo, da organizacija ne more delovati v svetu revščine, neenakosti, socialne in okoljske krize, saj se bodo trgi skrčili, dobavne verige zlomile, potrošniki in zaposleni uprli (Murphy, 2022, str. 21). Naloga vodstva organizacije je tudi preko EFQM modela izboljšanje veščin organizacije, razvoj človeških virov in doseči družbeno odgovornost

ob osredotočenosti na dolgoročni uspeh in družbeno trajnost (Politis & Grigoroudis, 2022, str. 14).

2.3 Različni stili vodenja skozi trajnostne prakse

Prehod novega tisočletja kaže nove organizacijske in vodstvene paradigme, za katere že lahko trdimo, da se odražajo tudi skozi vodenje, saj gre za vplivanje na vse deležnike v organizaciji in v okolju, s katerim je organizacija v neposrednem stiku. Ta način vplivanja na vse deležnike se mora izvajati na vseh ravneh ter omogočati prispevanje vseh k odličnosti. Pomeni voditi vendar pustiti, da zaposleni upravljajo sami. (Ivanko, 2015, str. 542).

Izbira stila vodenja je ključna za odziv sledilcev od katerih je odvisna odličnost, voditelji pa imajo zaradi hitrega razvoja, tehnoloških trendov, digitalizacije, globalizacije, možnosti pridobivanja znanj ter drugih kompleksnih dejavnikov vpliva precej težko nalogo. Tako je razvijanje veščin in znanj vodij, sposobnost nenehnega spreminjanja, pomembna za uresničevanje in spreminjanje organizacijske kulture, ni pa nujno, da enodimenzionalni model vodenja zadosti vsem smernicam razvoja organizacije. (Ivanko, 2019, str. 389)

Ne glede na to, na katero raven organizacijske kulture želimo trajnost vpeljati, mora obstajati nekdo, ki prevzame naloge trajnostnega voditelja, kar se definira skozi položaj in vlogo, ki jo ima (Lee, 2024, str. 9). Zaradi omenjene vloge zaposlenih in njihove korelacije z ostalimi deležniki, je torej pomembno kako so zaposleni vodeni (Brown et al., 2024, str. 15) in kakšni so medsebojni odnos z ostalimi deležniki. Trajnosta osveščenost vseh deležnikov je v veliki meri odvisna od vodij, njihovih veščin, načina komunikacije in motiviranja.

In če pogledamo organizacijo kot celoto, vse njene deležnike in interakcije, ali lahko trdimo, da je breme celotnega prenosa trajnostnih praks v organizaciji ravno na vodjih? Ivanko (2019, str. 376) loči med pojmom menedžment in vodenje. Pravi, da je glavni namen menedžmenta doseganje ciljev organizacije, namen vodenja pa vplivanje na ljudi, da bi delovali na način, da bi te cilje dosegli. Vodenje sodobnih organizacij gre v smeri porazdeljenega vodenja, ki bo omogočilo implementacijo nove organizacijske kulture, ustvarilo varno okolje za vse deležnike, maksimalno vplivalo nanje, jim dalo veljavo in s tem zmanjšalo tveganje glede sprejetih odločitev, kar pa mora temeljiti na kompetentnosti, zaupanju in jasni identiteti (Ovsenik, 2013, str. 76).

V literaturi je za vodje, ki želijo sonaravno trajnost lansirati v organizacijsko kulturo izpostavljena strategija mobilizacije zaposlenih za uvajanje trajnosti, zahtevati odgovornost zaposlenih za uporabo trajnostnih praks in zagotoviti delavcem orodja in usposabljanja za nadaljnje izboljšave na tem področju. Ključen je torej poudarek na človeške vire, njihove vrednote kot osnove za doseganje organizacijske učinkovitosti ter doseči, da bodo zaposleni vlagali maksimalen napor in bodo pripravljeni izpolniti svoje naloge učinkovito (Melean et al., 2023, str. 552). Potrebno je spodbujati interakcije, ki vodijo v strukturiranje pričakovanj

organizacij ter sprememb na ravni vedenja. Vse to je mogoče doseči z dodeljevanjem nalog povezanih z varstvom okolja, prilagajanje opisov delovnih mest v bolj trajnostne, upoštevanje trajnostnih kompetenc pri zaposlovanju, izvedbo trajnostnih izobraževanj ter spodbujanje ekološkega vedenja pri opravljanju strokovnih nalog (Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 5).

Prednosti, ki jih bodo zaradi tega imeli deležniki v širšem ekosistemu (Brown et al, 2024, str. 16) je ravno tisto, na kar se moramo osloniti. Vpliv organizacij na družbo in okolje se torej implementira preko najvišjega vodstva organizacije, saj njihov doseg na lastno delovno silo, uporabnike, vlagatelje, dobavitelje in ostale deležnike, ki so del delovanja organizacije, lahko odraža pristop k trajnosti (El-Mallah, Aref & Sherif, 2023, str. 492), zato imajo poleg odločanja vpliv na delovno etiko, moralo in kulturo v organizacijah (Marzuki & Saragih, 2023, str. 50). Predvsem je pomembna za tiste organizacije, ki imajo največji vpliv na okolje in se zavedajo, da je njihova zavest o trajnostnem poslovanju še kako pomembna in da so zaposleni tisti, ki jim lahko pomagajo izpolnjevati vizijo (Ding, Su, & Hahn, 2023, str. 2), vodje pa so temeljni nosilci sprememb in zagotavljajo učinkovitost pri doseganju ciljev, zato je potrebno izbrati pravi slog, ki bo odvisen od zrelosti sledilcev (Melean et al., 2023, str. 548).

Ne le strategija in program trajnostnega vodenja organizacije, voditeljstvo je torej tisto, ki ima pomembno vlogo pri lansiranju trajnosti na vse ravni organizacijske kulture. Pogosto ni dovolj, da se organizacije osredotočajo na program trajnostnega poslovanja in izvajanje le-tega z namenom izpolniti pričakovanja vseh deležnikov, ampak je potrebno vključiti zaposlene, zagotoviti, da razumejo namen programa in doseči, da se trajnost uskladi tudi s temeljnimi vrednotami zaposlenih in organizacije (Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 4) kar pa lahko organizacija doseže z vključevanjem zaposlenih v določene odločitve in izražanja mnenj o pomembnih organizacijskih vprašanjih.

Tradicionalno klasično vodenje se v literaturi obravnava pod različnimi pojmi (linijsko, avtokratično, birokratsko, transakcijsko vodenje), vendar se vedno bolj odražajo demokratične oblike vodenja (Ivanko, 2019, str. 388). Organizacijska vizija, vrednote in prepričanja v povezavi z vodstvenim pristopom in etično usmerjenostjo vodij predstavlja ključne dejavnike, ki vodijo v dejansko implementacijo trajnostnih praks (Mitra, 2023, str. 8).

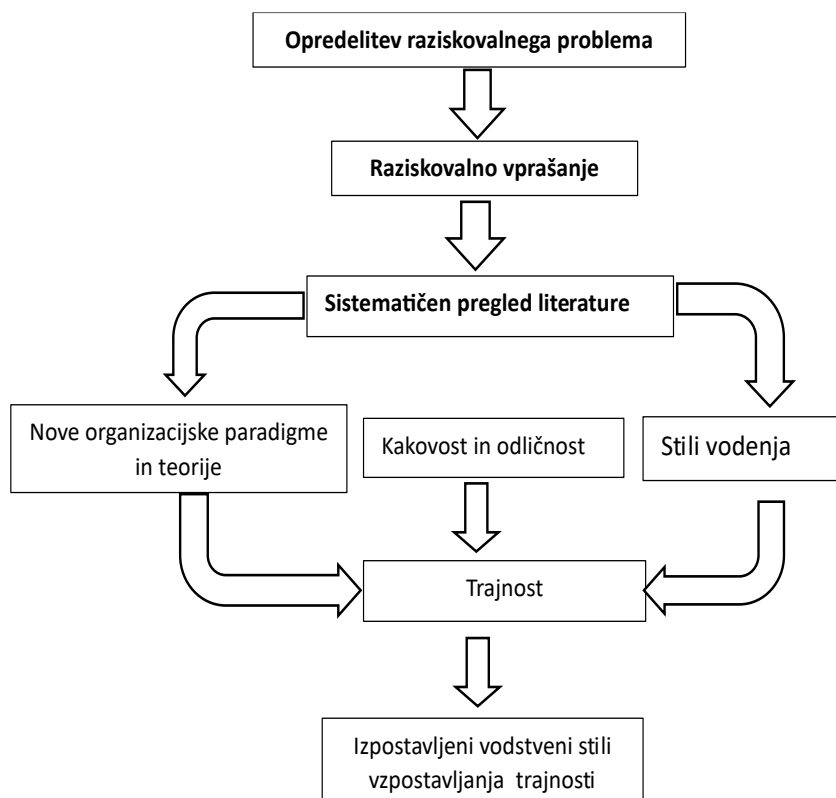
Odličnost organizacijske paradigme skozi odsev trajnosti predstavljajo torej voditelji, bodisi višji management ali vodje, ki so v interakciji z ostalimi deležniki. Voditi ljudi v današnjem času ni enostavna naloga, zato bi se vodja moral osredotočiti na izbiro stila, vrednote, ki jih želi zagovarjati in sporočilo, ki ga želi prenašati naprej. Njegova vloga je ključna, vendar pomembnost pri lansiranju trajnosti omejena, kajti brez sodelovanja, timskega povezovanja in opolnomočenja vsakega od akterjev, s katerimi sodeluje, ima zelo malo možnosti za uspeh implementacije trajnostnih praks v organizacijo. Ključen gradnik nove paradigme je torej

sodelovanje, na katerih se gradijo trajnostni odnosi za dolgoročno poslovanje in zadovoljstvo vseh deležnikov.

3 Metoda

Z uporabo ključnih besed »trajnost«, »stil vodenja« in »transformacijski stil« v slovenskem jeziku in »sustainability«, »leadership« ter »transformation leadership« v angleškem jeziku smo v bazah Scopus, Proquest, ScienceDirect in Web of Science poiskali znanstvene članke. Pri tem so bili uporabljeni veznik "in" v slovenskem in "and" v angleškem jeziku. Vezano na znanstvena dela iz slovenskega okolja smo se osredotočili bolj na doktorske disertacije, ki smo jih iskali v repozitorijih slovenskih univerz Univerze v Ljubljani, Univerze na Primorskem, Univerze v Novi Gorici, Univerze v Mariboru ter Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu z enakimi ključni besedami. Iskanje tujih doktorskih disertacij je bilo izvedeno v bazi ProQuest in Google Scholar. Preučili smo tudi dve monografski publikaciji, ena pridobljena preko knjižnične izposoje, druga pa elektronsko na viru SpringerLinku.

Slika 3
Model raziskovanja



Iz Slike 3 je razviden model raziskovanja, ki po opredelitvi raziskovalnega problema skozi sistematičen pregled literature odgovori na postavljeno raziskovalno vprašanje. V nadaljevanju

smo zbrane članke razporedili glede na ključna področja obravnave. Predstavljeni so v Tabeli 2 glede na posamezno področje raziskovanja.

Tabela 2
Področja obravnave raziskave

Naziv področja	Avtorji preglednih člankov
Organizacijske paradigme in teorije	Afridi et al., 2023; Ambrož 2021; Bansal & Song, 2017; Brown et al., 2024; Evans et al., 2017; El-Mallah, Aref, & Sherif, 2023; Fisher et al., 2023; Ivanko, 2015; Ivanko 2019; Kyriakogkonas, Garefalakis, Pappa, Kagias, 2022; Kumar & Anbanandam 2022; Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020; Manco, Caterino, Rinaldi, & Macchiaroli, 2023; Murphy, 2022; Ovsenik 2013; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023;
Kakovost in odličnost	Ahsan 2023; Brown et al., 2024; Fisher et al., 2023; Ivanko, 2015; Ivanko 2019; Karakasnakis, Pantouvakis, & Vlachos, 2023; Lee, 2024; Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020; Mitra 2023; Murphy 2022; Nowak, Martineau, Sobott, Ansari & Schlund 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Politis & Grigoroudis, 2022; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023; Spirit Slovenija 2024;
Trajnostni stili vodenja	Ahsan, 2023; Afzal & Tumpa, 2024; Brown et al. 2024; Chandranathan, 2019; Ding, Su, & Hahn, 2023; El-Mallah, Aref, & Sherif, 2023; García Martín, Duran-Heras, & Sánchez, 2023; Hiebl & Pielsticker, 2023; Khan & Hinterhuber, 2024; Lee 2024; Marzuki & Saragih, 2023; Melean et al., 2023; Morf & Bakker, 2022; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023; Zacher, Kühner, Katz, & Rudolph, 2024;

V prvem delu, ki dejansko preučuje razvoj organizacijskih paradigem, je zbrana literatura povprečno starejšega datuma, tistih člankov, ki so bili objavljeni po letu 2022, je 47 %. Drugače je v drugem delu, ki se opredeljuje na odločnost in modele poslovanja, ki to omogočajo in v tretjem delu, kjer obravnavamo različne stile vodenja in izpostavljamo tistega, ki največ prispeva k lansiranju trajnosti v organizacije. Tako je v drugem delu kar 78 % pregledanih člankov mlajših kot tri leta, v tretjem delu pa 94% oziroma je bila glavnina člankov objavljenih v leti 2023 in 2024.

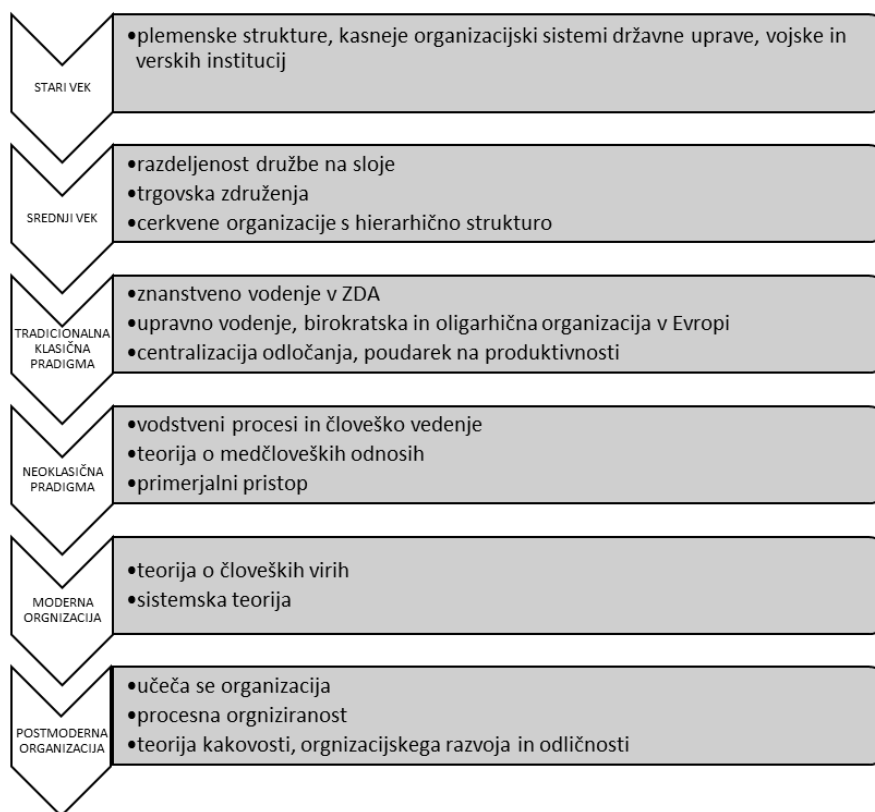
4 Rezultati

Z analizo člankov smo z metodo diskripcije in kompilacije predstavili vsaj tri področja raziskovanja. Prvo raziskovano področje se nanaša na razvoj organizacijskih paradigem, ki gre v smeri trajnosti. Delovanje organizacijskih paradig pomeni nenehno inerakcijo na vseh ravneh, kjer vsi deležniki gradijo mrežo komunikacije za uspešen prenos informacij in je nekaj,

kar ne more delovati, če ni skladno z okoljem od kjer dobiva vire za svoje delovanje (Ambrož, 2021, str. 154-155). Če povzamemo, na Sliki 3 predstavljamo napredek organizacijskih paradigmi skozi razvoj časa, ki je bil precej zapleten in raznolik proces, zato podajamo zgolj glavna obdobja razvoja in ključne dejavnike, vrednote in cilje, ki so sledili razvoju.

Slika 4

Povzetek časovnice razvoja organizacijskih paradig (povzeto po Ivanko, 2015)



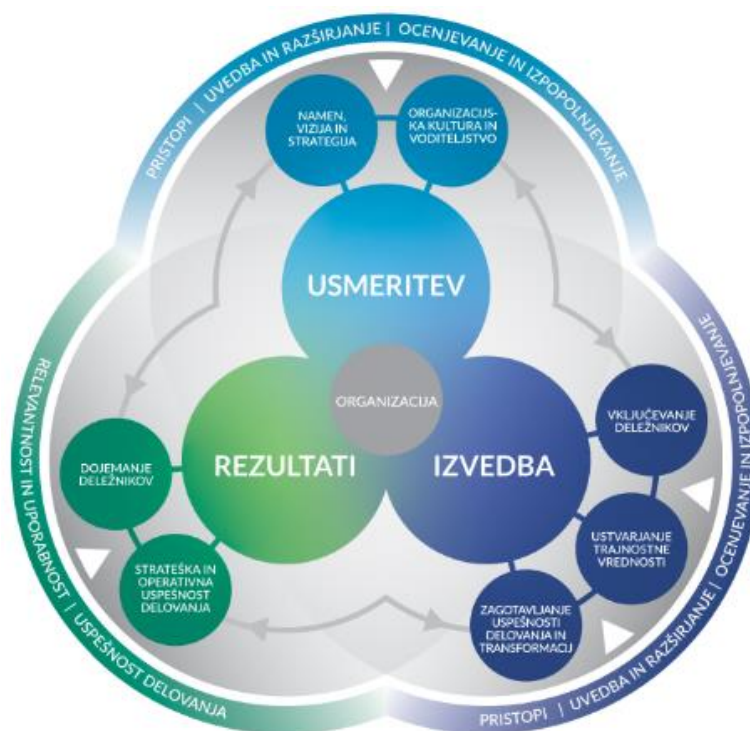
Posebna veja trajnostne paradigme so družbene trajnostne prakse, ki izhajajo iz interakcije med deležniki ob soustvarjanju finančnih učinkov (Brown et al., 2024, str. 15), razmišljanja in obnašanja družbe s prilagajanjem in odnosom do narave (Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020, str. 4), pri čemer pa so izpostavljeni ravno zaposleni, saj imajo oni stik z odjemalci, z drugimi zaposlenimi, dobavitelji in velikokrat tudi z širšo lokalno javnostjo v kateri delujejo tudi izven organizacije (Brown et al., 2024, str. 15). Teorija o človeških virih in poudarek na družbi je bil zasnovan že v neoklasični paradigmi, postmoderna organizacija, ki velja še danes, pa se še toliko bolj osredotoča na človeka in okolje, tako da lahko zaključimo, da je trajnostno delovanje organizacij nova paradigma sodobnega časa.

Drugo raziskovalno področje se je nanašalo na odličnost organizacij. Kadar govorimo o odličnosti organizacije so modeli tisti, ki jo opredeljujejo, a vendar zopet pridemo do ljudi, ki nek model sprejmejo ali ne, ter seveda od vodij, ki znajo ali pa ne, predstaviti svojim

zaposlenim, odjemalcem, dobaviteljem in okolju pomembnost sprejetja modela. In če so ključni cilji organizacije usmerjeni v trajnost, potem je to zavedanje vodij še toliko bolj pomembno.

Izpostavljeni EFQM model oziroma njegova nadgradnja EFQM 2020 določa povezavo med vizijo in strategijo organizacije ter kako se le-ta uporablja za ustvarjanje trajnostne vrednosti. V osnovi se osredotoča na odjemalce, deležnike in povezavo med tem kar organizacija počne, kako to počne in kakšen so pričakovane posledice tega delovanja.

Slika 5
Model EFQM 2020



Struktura modela, ki je prikazana v Sliki 4 ima tri glavne kategorije, in sicer usmeritve, kjer se določi namen in strategija organizacije, izvedba, ki pomeni izpolnjevanje določenega namena in strategije ter rezultati, ki predstavljajo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev in za katere lahko trdimo, da so v neposredni korelaciji z deležniki ter strateško in operativno uspešnostno organizacije. Ključno vlogo imajo tako deležniki oziroma njihovo vključevanje. (Spirit Slovenija, 2019, str. 5)

Voditelji se torej vedno bolj zavedajo pomena povezovanja interesov organizacije in družbe, kar jim prinaša dolgoročne učinke (Fisher et al., 2023, str. 38), zato trajnostno vodenje vidijo kot usmerjanje zaposlenih k izobraževanju, etični refleksiji ter ustvarjanju donosa, ki pa se ne kaže zgolj skozi maksimiranje dobička temveč kot gonilo razvoja družbe (Fisher et al., 2023, str. 40), izmed teh družbenih dejavnikov pa so zaposleni tisti, ki zahtevajo največji delež

pozornosti pri uvajanju družbenih dejavnikov trajnosti (Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 2). Pri takšnem načinu vodenja Fisher in ostali (2023, str. 57) izpostavljajo vrednote kot vodilo za stabilno, celovito, dolgoročno in eksplicitno osnovo, ki trajnostno delovanje prenese preko vzpostavitve kolektivnosti vseh deležnikov pozitivne rezultate tudi ob upoštevanju omejnih virov sredstev.

Odličnost organizacij se tudi na področju trajnosti dokazuje le, če imamo zanjo postavljene primerne kazalnike in lahko sledimo nekemu modelu poslovanja. Izpostavili smo model EFQM 2020, ki na tem področju podaja sledenje ciljev skozi odličnost organizacije, a kljub temu sta Politis in Grigoroudis (2022, str. 16) ugotovila, da nobeden od modelov ni mogoče uporabiti kot standardizirano metodo za merjenje odličnosti trajnostnih praks v organizaciji. Povzamemo pa lahko vlogo in pomembnost vodij, ki jo model prav tako opredeljuje in je ključna, a vendar ne najbolj pomembna pri lansiranju trajnostni na vse ravni organizacijske kulture in na ostale deležnike.

Vse to je še bolj izrazito v trenutnih razmerah, ko se izraža zahteva po spremljanju kazalnikov trajnosti in spremembam, ki jih narekuje trg (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023, str. 11). Da je stil vodenja pomemben tudi pri oblikovanju in doseganju uspešnosti organizacije, je Ahsan (2023, str. 789-795) izpostavil skozi pregled literature, kje je dokazoval povezavo med transformacijskem vodenjem in organizacijsko kulturo in z izvedbo anket preko regresijske analize dokazal pozitivno povezavo, da so vodje tisti, ki navdihujejo, so moralni in skrbijo za osebno poučevanje deležnikov. Podobno tudi Lee (2024, str. 9) poudarja pomen vodenja in ga opredeljuje kot ključno sestavino trajnosti, ki s pravnim delovanjem definira skupinska prizadevanja za trajnost, povezuje deležnike in poskrbi za ustrezne korelacije.

Poglobljena analiza obravnavanih člankov kaže pogostost raziskave različnih stilov vodenja v povezavi s trajnostnim razvojem organizacije. Kot najpogostejše izpostavljeni so se pojavili transformacijski in transakcijski stil vodenja, etično vodenje, odgovorno vodenje, demokratično in avtentično vodenje (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023, str. 7). Avtentično vodenje predstavlja hitre odločitve, dodeljevanje nalog in strogo nadzorovanje izvedbe, predvsem pa je nagnjeno k inovacijam (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15).

Transakcijski stil vodenja se osredotoča na jasno postavljene cilje, pričakovanja in na drugi strani dobro postavljen sistem nagrajevanja in motiviranja, s katerim želi takšen vodja spodbuditi timsko delo. Zaposleni so cenjeni, a vendar ostajajo učinkovitost in doseganje ciljev najpomembnejše (Marzuki & Saragih, 2023, str. 51), voditelji pričakujejo vzajemne odnose in nagrajujejo na podlagi dosežkov (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15). Demokratični stil vodenja na drugi strani spodbuja zaposlene, da svobodno izražajo svoja menja in ideje ter tako prispevajo ko ciljem organizacij (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15), transformacijski pa temelji na etiki in morali, usmerjenosti k ciljem, deležnikom, nenehno prilagodljivost, motiviranje in vodenje z zgledom. Etično vodenje pomeni enakopravno obravnavno vseh deležnikov, sporočanje etičnih

vrednot, vodje so vzorniki in etičnosti se bodisi kaznuje bodisi nagrajuje (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15).

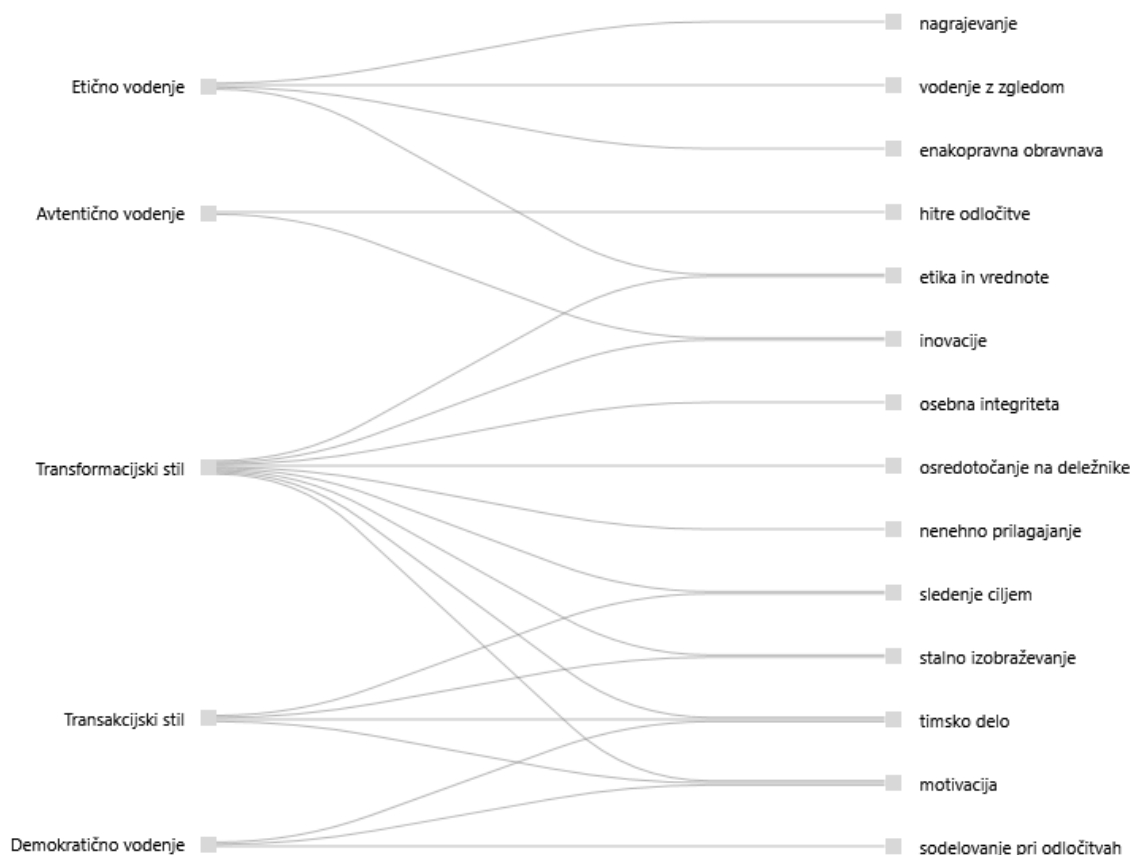
Vsi navedeni stili vodenja torej izkazujejo pozitivno korelacijo s trajnostnimi praksami, a kot najpogostejše izpostavljen stil v raziskovalnih člankih trajnosti pa je zagotovo transformacijski stil vodenja. Tako Ivanko (2019, str. 388) kot Afzal in Tumpa (2024, str. 20) kot najbolj trajnostno izpostavljajo ta stil vodenja, ki postavlja v ospredje razum, moralo, karizmatičnost, opolnomočenje zaposlenih, sodelovanje. Ne zanemarja tudi čustev, ki bazirajo na motiviranju z višjimi vrednotami, potrebno po spoštovanju, osebni rasti, vživeti se v razmišljanje drugih, skratka razviti čustveno inteligenčne sposobnosti. Osredotočenost na deležnike pomeni voditi z vizijo, opolnomočenje ljudi z možnostjo intelektualnega razvoja in njihovih kompetenc.

Tretji pregled zbirne literature se je torej nanašal na stile vodenja in gradnike, ki jih takšni vodje imajo. Številne raziskave so potrdile, da imajo voditelji iz zahodne Evrope aktivno vlogo pri uvajanju trajnostnih ukrepov v korporativne strategije, vendar ključno temu je prepričanje delničarjev, lastnikov, upravnih odborov o pomenu trajnostnega prispevka (El-Mallah, Aref, & Sherif, 2023, str. 492; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 4). Ne le v Evropi, povsod po svetu raziskujejo stile vodenja in kompetence, ki bi jih lahko najbolj povezali s trajnostnimi praksami. Afzal & Tumpa (2024, str. 13) sta preučevala trajnostne voditelje na področju gradbeništva na Kitajskem. Ugotovila sta, naj so med najbolj izpostavljenimi kompetencami, ki določajo trajnostnega voditelja razvijanje vizije in strategije, usmerjenost k ciljem, prilagodljivost, komunikacija, etika in vrednote, timsko delo in usmerjenost na deležnike.

Če torej povzamemo izpostavljene stile vodenja in družbene dejavnike trajnosti, ki zagotavljajo izvajanje trajnostnih praks in ugotovimo presečne gradnike, lahko izpostavimo stil, ki velja za najbolj trajnostnega. In če v nadaljevanju te stile povežemo še z družbenimi dejavniki trajnosti lahko še vedno zatrjujemo, da je transformacijski stil najboljši približek trajnostnemu stilu, kar je razvidno iz Slike 6.

Slika 6

Izpostavljeni gradniki stila vodenja in družbeni dejavniki v povezavi z opredeljenimi stili vodenja



Transformacijsko vodenje je Burns v svojih razmišljanjih opredeljeval že leta 1978, ki se kaže skozi raven motivacije in morale ter etičnih teženj vodja in vodenja. To so bili vodje, ki so slivzpostavili stik z vodenimi (Chandranathan, 2019, str. 49). Beseda transformacija slovarsko pomeni preobrazbo, kar daje možnost voditeljem, da se nenehno izobražujejo, dopolnjujejo, skratka gre za kritično zavedanje starih vzorcev in zavestna odločitev z novo samoopredelitev. To proces je pri vodjih precej pomemben, saj je zaradi različnih družbenih sprememb, ki jih sociologi opisujejo kot spremembe v interakcijah z drugimi, med kulturami, normami, znotraj in zunaj organizacije, dolgotrajen proces s številnimi učinki (Bakhshandeh, Rothwell, Imroz, & Sadique, 2023, str. 13).

Tudi raziskava Meleana in ostalih (2023, str. 550) nakazuje na to, da se v zasebnem sektorju v povezavi s sonaravnim trajnostnim delovanjem največkrat pojavlja transformacijski stil vodenja, predvsem pa se ta uvaja v velikih podjetjih in tistih, ki delujejo na tehnološkem področju. To trditev so izpostavile tudi številne druge raziskave, ki kot ključnega pri implementaciji trajnosti poudarjajo transformacijski stil vodenja (Ahsan, 2023, str. 795; Ding & Hahn, 2023, str. 15; García Martín, Duran-Heras, & Sánchez, 2023, str. 22; Hiebl & Pielsticker, 2023, str. 2354; Khan & Hinterhuber, 2024, str. 23; Morf & Bakker, 2022, str. 7; Zacher, Kühner, Katz, & Rudolph, 2024, str. 386).

Obravnavane raziskave se osredotočajo na splošno trajnostno uspešnost, nekoliko manj je študij na družbeni trajnosti. Piwovar-Sulej & Iqbal (2023, str. 8) sta dokazala, da transformacijsko vodstvo pomembno vpliva na trajnostno uspešnost, medtem ko odgovorno, etično vodenje pomembno vpliva na posamezno dimenzijo trajnosti, ki je v močni povezavi z upravljavsko uspešnostjo, transformacijsko in etično pa na družbeno uspešnost organizacij. Transformacijski stil je torej največkrat preučevan stil v povezavo s trajnostjo (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023, str. 11; Melean et al., 2023, str. 550; Ahsan, 2023, str. 795; Ding & Hahn, 2023, str. 15; García Martín, Duran-Heras, Sánchez, 2023, str. 22; Hiebl & Pielsticker, 2023, str. 2354; Khan & Hinterhuber, 2024, str. 23; Morf & Bakker, 2022, str. 7; Zacher, Kühner, Katz, & Rudolph, 2024, str. 386) in ga najdemo tako v različnih kulturnih kot geografsko proučevanih člankih.

5 Razprava

Razvoj organizacijskih paradigem je sodobno družbo pripeljal do zavedanja kako pomembno je okolje, skrb zanj in možnost, da bodo vire lahko izkoriščali tudi naši zanamci. To je ena pomembna veja razvoja organizacij. Druga pa gre v smeri družbe. Pred časom skrb za zaposlene in odjemalce nova paradigma širi na lokalno skupnost, dobavitelje, lastnike, skratka vse deležnike v organizaciji. Seveda prvotna funkcija delovanja organizacije še vedno ostaja ključna in to je ustvarjanje dobička, le da je pot, ki jo organizacija prehodi do tega cilja prepletena z interesi vseh deležnikov z namenom najti skupne cilje skozi postavljeno vizijo.

Podobno je tudi, ko govorimo o odličnosti organizacij. Modeli, ki so gonilo odličnosti vsake organizacije se prepletajo z okoljem in deležniki in poskrbijo, da trajnost dobiva pomen v organizacijah. Vendar je le-to mogoče zgolj, če vodstvo postavi in ponotranji trajnostne cilje in jih preko zavedanja o svojem delovanju prenaša na ostale deležnike v interakciji. Vse to pa je odvisno od stila vodenja, ki ga vodja zavedno ali nezavedno uporablja. Pregled zbrane literature je dokazal transformacijski stil vodenja kot enega tistih, ki je trajnosti najbolj blizu.

Melean in drugi (2023, str. 546) recimo izpostavljajo ključne značilnosti transformacijskega stila vodenja, ki se opredeljujejo na dvigovanju vrednost zaposlenih, spodbujanju proaktivnega in pozitivnega vedenja, ustvarjanju pomembnih sprememb v življenju ljudi in organizacije, poudarjanju razvoja, znanja in osebne rasti, izkazovanju vzornega vedenja, spodbujanju reševanja problemov na nove, ustvarjalne načine, zmanjševanju verjetnosti za fluktuacijo zaposlenih, hiter odziv na zahteve okolja in navdihujoči motivaciji. Povzamemo lahko, da transformacijski stil vodenja skuša vplivati in spremeniti organizacijsko kulturo z vplivanjem na zaposlene in posledično z vplivanjem na ostale deležnike. Vsaka sprememba se prične pri posamezniku in če vodje želijo vplivati na ostale deležnike s katerimi so v interakciji, potem morajo začeti pri sebi. Posameznik, ki je produktiven, napreduje in dosega cilje je posameznik, ki se zaveda pomembnosti transformacije, je spoznal svoje prednosti in sprejel slabosti in si želi izboljšati svoje delovanje na področju vodenja (Bakhshandeh, Rothwell, Imroz, & Sadique, 2023, str. 17).

Navedena kompilacija izpostavlja, da je trajnostni voditelj tisti, ki ima poudarek na viziji in določanju ciljev, etičnem vedenju, čustvena inteligenca, inovativnosti, nenehnem izobraževanju, je nagnjen sistemskim spremembam, povezovanju deležnikov in doseganju dolgoročnih vzajemnih koristi. Trajnostno vodenje se tako osredotoča na gospodarska, družbena in okoljska vprašanja.

6 Zaključek

Zaključimo lahko, da številni avtorji strmiijo k preučevanju stilov vodenja, ki jim pripisujemo udejstvovanje trajnostnih praks in izmed izpostavljenimi je prav gotovo transformacijski. Že sam pomen besede izraža točno to, kar so ključni dejavniki tega stila, torej nenehne spremembe, prilagajanje, stalno učenje in nadgradnja tako osebe rasti kot vodstvenih veščin in vse to z namenom, da se trajnostne prakse, torej skrbi za porabo virov, zmanjšanje onesnaževanja zraka in okolja ter nagrajevanje in ohranjanje družbenih odnosov in koristi na način, da bodo svoje potrebe lahko v enaki meri ali še boljše izpolnjevale generacije, ki prihajajo za nami. Četudi vsak posameznik ali posamezni vodja tega sam ne more lansirati, lahko v veliki meri z zavedanjem glede svoje osebne integritete in načina vplivanja na druge deležnike pokaže stopnjo empatije in preko organizacije spremeni in ustvarja novo paradigmo, ki gre v smeri skrbi za planet, okolje in družbo nasploh.

Raziskava s prispevkom daje organizaciji in vodstvenemu kadru vpogled v trajnostni stil vodenja in ključne gradnike za zagotavljanje trajnostnih praks v organizaciji, ki jih vodje pri svojem delovanju lahko uporabijo in vključijo v vsakodnevno prakso.

Implementacija in prepoznavanje ključnih lastnosti vodij in načinov vodenja ima pozitiven vpliv tudi na zaposlene in ostale deležnike, torej na družbo nasploh, saj bi uporaba izpostavljenega stila in gradnikov prinašala povečanje znanja in zavesti o skrbi za okolje in družbo. Zaradi izpostavljanje pozornosti uveljavitvi trajnostnih praks v organizacijo v korelaciji z vodstvenim stilom, bo originalnost raziskave povečala preglednost do sedaj raziskanih tem in postavila temelje za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Sorazmerno z doprinosom pa vidimo tudi omejitve izvedene raziskave, predvsem v majhni količini pregledane in objavljene literature, ki bi zajemala dejansko implementacijo trajnostnega razvoja do deležnikov na družbenem področju trajnosti, zato smo se osredotočili na ugotovitve vpliva celostnih trajnostnih dejavnikov. Predlog nadaljnjih raziskav gre v smeri empiričnega preverjanja ugotovitev glede ključnih gradnikov vodstvenega stila za vzpostavitev trdnega razvoja trajnostnega poslovanja.

7 Reference

1. Afridi, S., Javed, A., Ali, S. Z., Zafar, S., & Haider, M. (2023). The Role of Generative Leadership, Green Passion, and Green Work Behavior in Pakistan's Tourism Industry. *Sustainability*, 15(19). doi:<https://doi.org/10.3390/su151914139>
2. Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024). Exploring Leadership Styles to Foster Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(3). doi:<https://doi.org/10.3390/su16030971>
3. Ahsan, M. J. (2023). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4). doi:<https://doi.org/10.3390/su16030971>
4. Ambrož, M. (2021). *Pradigma sodobne organizacije*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
5. Bansal, T., & Song, H.C. (2017). Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *The Academy of Management Annals* 11(1), 105-149. doi:10.5465/annals.2015.0095
6. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Järvis, M., Kovalska, K., & Saiensus, M. (2024). Performance Assessment of Sustainable Leadership of Enterprise's Circular Economy-Driven Innovative Activities. *Sustainability*, 16(2). doi:<https://doi.org/10.3390/su16020558>
7. Becker, J. (2021). *The relation of social identity and transformational leadership in project teams : An examination in the it industry in germany*. University of Gloucestershire.
8. Bencsik, A., & Pangsy-Kania, S. (2023). Sustainable Leadership Practices Based on the Logic of the Honeybee Pyramid—Comparison of Hungarian and Polish SMEs. *Sustainability*, 15(17). doi:<https://doi.org/10.3390/su151713103>
9. Brown, D., Apostolidis, C., Lal Dey, B., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Bubo, M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14-27. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>
10. Cambrea, D. R., Paolone, F., & Cucari, N. (2023). Advisory or monitoring role in ESG scenario: Which women directors are more influential in the Italian context? *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4299-4314. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.3366>
11. Chandranathan, P. (2019). *The Activity of Entrepreneurial Leadership* (doktorska disertacija). University of Gloucestershire
12. Clementino E., Perkins R. (2020). How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 379-397. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>
13. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2). doi:<https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
14. Ding, H., & Hahn, J. (2023). How Green Transformational Leadership Affects Employee Individual Green Performance—A Multilevel Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13(11). doi:<https://doi.org/10.3390/bs13110887>

15. Eberz , S., Lang , S., Breitenmoser , P., & Niebert , K. (2023). Taking the Lead into Sustainability: Decision Makers' Competencies for a Greener Future. *Sustainability* 15, 4986. doi:<https://doi.org/10.3390/su15064986>
16. El-Mallah R.K.E.-D., Aref A.A.H., Sherif S. (2023). The role of social responsibility in protecting the environment – a case of the petrochemical companies in Alexandria Governorate. *Review of Economics and Political Science*, 8 (6), 487-519. doi:10.1108/REPS-04-2019-0052
17. Eur-Lex. (24. march 2017). Pridobljeno 21. January 2024 iz Povzetki zakonodaje - trajnostni razvoj: <https://eur-lex.europa.eu/SL/legal-content/glossary/sustainable-development.html>
18. Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., and Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Bus. Strat. Env.*, 26, 597-608. doi:10.1002/bse.1939
19. Ferrero-Ferrero, I., Muñoz-Torres, M.J., Rivera-Lirio, J.M., Escrig-Olmedo, E. and Fernández-Izquierdo, M.Á. (2023). SDG reporting: an analysis of corporate sustainability leaders. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 41 No. 4, 457-472. doi:<https://doi.org/10.1108/MIP-07-2022-0332>
20. Finja, L., Zeppenfeld, J., & Lueg, R. (2023). The impact of chief executive officer narcissism on environmental, social, and governance reporting. *Business Strategy and the Environment*, vol 32, Issue 7, 4448-4466. doi:10.1002/bse.3375
21. Fisher , M., Foord, D., Grece, J., Hillebrand, K., Kissling-Naf, I., Meili, R., . . . Strucki , T. (2023). *Sustainable Business Managing the Challenges of the 21st Century*. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3>
22. García Martín R, Duran-Heras A, Reina Sánchez K. (2023). Influence of Leadership Styles on Sustainable Development for Social Reconstruction: Current Outcomes and Advisable Reorientation for Two Aerospace Multinationals—Airbus and TASL. *Sustainability*.15(19). doi:<https://doi.org/10.3390/su151914047>
23. Gill, A., Moss R., Beverly D., Thepthongsay T. (2023). The Power of Culture: How Passion, Trust, and Ethical Leadership Impact Environmental, Social, and Governance (ESG) Outcomes. *The Twelfth International Conference on Engaged Management Scholarship*. St. Louis.
24. Hiebl, M., & Pielsticker, D. (2023). The impact of transformational leadership on supplier relational stability: The moderating role of automation and globalization. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2341-2359. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.3252>
25. Horan, B. (2024). *An Exploratory Study on Leadership Organizational Behaviors: Unifying Corporate Social Responsibility, Decision-Making Perceptions, and Employee and Stakeholder* (doktorska disertacija). The faculty of Chicago Scool of Professional Psychology.
26. Ivanko, Š. (2015). *Zgodivina organizacijske misli*. Fakulteta za organizacijske študije.
27. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8 (4), 374-393.
28. Karakasnaki, M., Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2023). Maritime social sustainability: Conceptualization and scale development. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* (121). doi:<https://doi.org/10.1016/j.trd.2023.103804>
29. Khan, O., & Hinterhuber, A. (2024). Antecedents and consequences of procurement managers' willingness to pay for sustainability: a multi-level perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 44 (13)1-33. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2023-0135>

30. Kumar, A., & Anbanandam, R. (2022). Assessment of environmental and social sustainability performance of the freight transportation industry. *Transport Policy*, 22, 43-60. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.01.006>
31. Kyriakogkonas P., Garefalakis A., Pappa E., Kagiass P. (2022). Sustainable Project Management under the Light of ESG Criteria: A Theoretical Approach. *Theoretical Economics Letters*, vol. 12, 1517-1538. doi:10.4235/tel.2022.126083
32. Lazar, S. (2023). *Trajnostne oskrbovalne verige: Vpliv organizacijske kulture in normativne zavezanosti na trajnostne oskrbovalne verige iz logističnega vidika (doktorska disertacija)*. Univerza v Mariboru.
33. Lee, J. (2024). Sustainable paradise lost: competing and complementary discussions on sustainability. *Environ Dev Sustain*, 1-23. doi:<https://doi.org/10.1007/s10668-024-04711-5>
34. Luna-Nemecio, J., Tobón, S., & Griban, L. (2020). Sustainability-based on socioformation and complex thought or sustainable social development. *Resources, Environment and Sustainability, Volume 2*, 100007. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resenv.2020.100007>
35. Mahran, K., & Elamer, A. (2023). Chief Executive Officer (CEO) and corporate environmental sustainability: A systematic literature review and avenues for future research. *Business Strategy and the Environment* 33(3), 1977–2003. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.3577>
36. Maletič, M. (2018). *Influence of Sustainable Quality Management on Organisational Performance (doktorska disertacija)*. Fakulteta za organizacijske vede.
37. Manco, P., Caterino, M., Rinaldi, M., & Macchiaroli, R. (2023). A sustainability-oriented methodology to compare production strategies: The case of AM-based remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 423. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138594>.
38. Marzuki, F., & Saragih, G. (2023). The Role of Leadership Style and Behaviour and Organizational Commitment on Industrialization in Indonesia. *Spanish Journal of Economics and Finance*, 46 (132), 49-58. doi:10.32826/cude.v46i132.1205
39. Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12, 1-21. doi:<https://doi.org/10.3390/su12218987>
40. Melean, R., Alejandra, R., Vaca, M., Anibal, C., Bejarano, G., Auxiliandora, M., . . . De la TORRE TEJADA, J. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: Application of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Business: Theory and Practice*, 24 (2), 544-556. doi:10.3846/btp.2023.18987
41. Mitchell, K. M. (2023). *Executive leadership style and firm corporate social responsibility engagement (doktorska disertacija)*. Univerza v Severni Karolini.
42. Mitra, S. (2023). Investigating the effect of organizational values on sustainable practices and the moderating role of family influence in Indian SMEs. *IIMB Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.04.001>
43. Morf, M., & Bakker, A. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>
44. Mrusek, N., Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2022). The Impact of Sustainability and Leadership on the Innovation Management of Michelin-Starred Chefs. *Sustainability*, 14. doi:<https://doi.org/10.3390/su14010330>
45. Murphy, C. (2022). *Sustainable leadership lessons of Vision, courage, and grit from the CEOs who dared to build a better world*. John Wiley & Sons, Inc.

46. Nowak, M., Martineau, S., Sobott, T., Ansari, F., & Schlund, S. (2024). An indicator scheme for improving measurability of Sustainable Development Goals in manufacturing enterprises. *Procedia Computer Science*, 232, 655-664. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.065>
47. Ovsenik, M. (2013). Ustvarjalnost kot izziv časa . 25. *forum odličnosti in mojstrstva*. Otočec.
48. Piwowar-Sulej K., Iqbal Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382. doi:10.1016/j.jclepro.2022.134600
49. Politis, Y., & Grigoroudis, E. (2022). Incorporating the Sustainability Concept in the Major Business Excellence Models. *Sustainability*, 14. doi:<https://doi.org/10.3390/su14138175>
50. Servaes, M., Thi Thu, H., Kluijtmans, T., & Crucke, S. (2023). Don't talk the talk, but walk the walk: the role of authentic CSR in fostering beneficial employee outcomes. *Management Decision*, 61(3), 569-588. doi:10.1108/MD-11-2021-1515
51. *Spirit Slovenija*. (26. 04 2024). Pridobljeno iz Model EFQR: <https://www.spiritslovenia.si/>
52. Vidmar, D. (2021). *Vpliv informacijskih tehnologij na trajnostno uspešnost organizacij* (doktorska disertacija). Univerza v Mariboru.
53. Wilfred, S. (2023). *Exploring the relationship between leadership styles and corporate social responsibility: A systematic review* (doktorska disertacija). Univerza v Marylandu.
54. Zacher, H., Kühner, C., Katz, I. M., & Rudolph, C. W. (2024). Leadership and Environmental Sustainability: An Integrative Conceptual Model of Multilevel Antecedents and Consequences of Leader Green Behavior. *Group & Organization Management*, 49(2), 365-394. doi:<https://doi.org/10.1177/10596011241229891>

Tadeja Sumrak Vegelj je doktorandka Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu, program Menedžment kakovosti. Magistrirala je na Univerzi v Ljubljani, na Ekonomski fakulteti. Od leta 2014 je zaposlena v Nuklearni elektrarni Krško d.o.o. v oddelku Nabave, sicer pa ima 20 let delovnih izkušenj iz področja vodenja organizacij, poslovanja podjetij, trženja, uvedbi novih projektov in javnega naročanja. Pridobljene kompetence: leta 2018 dodatna kvalifikacija Strokovnjaka za oddajo javnih naročil v Republiki Sloveniji.

Abstract:

Organizational Sustainability Challenges Through Different Leadership Styles

Research Question (RQ): Which leadership styles are most often exposed when establishing sustainable practices?

Purpose: The main purpose of the research is to review the existing literature on leadership styles, that can be attributed to elements of sustainability and to highlight research on the correlation of between leadership styles and sustainable management theory.

Method: The methodological approach was based on the initial findings, starting and foreign literature and articles published in accessible databases (Scopus, ProQuest, Science Direct, Web of Science) and Slovenian university repositories. Searching "management", "governance",

"leadership", in Slovenian language, and "sustainability", "corporate leadership" and "leadership" in English.

Results: The analysed articles demonstrate the exposure of the transformational leadership style as sustainable and provide key elements that are characteristic of such leaders and that can also be identified in the recently emerging theory of sustainable leadership.

Organization: The research will provide managers with insights into the key competencies of their leadership to ensure sustainable practices in the organization.

Society: The implementation and identification of key competences of leaders and leadership styles also has a positive impact on employees and other stakeholders on society in general, as the application of the highlighted styles and competences would bring about an increase in knowledge and awareness of care for the environment and society.

Originality: Due to the emphasis on embedding sustainable practices in the organization in correlation with the leadership style, the originality of the research will increase the transparency of the of the theses explored so far and will lay the foundations for further research.

Limitations/Future Research: The limitations of the research carried out are seen in the relative the small amount of literature reviewed and published that would cover the actual implementation of sustainable development towards stakeholders, and therefore we focused on findings on the impact of integrated sustainability factors. Suggestion for further research is towards empirical validation of the findings on key competences leadership style to establish a strong sustainable business development.

Keywords: sustainability, leadership style, transformational style.

Copyright (c) Tadeja SUMRAK VEGELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.