

# Razvoj trajnostnega vodenja v izobraževanju z metodo bralnega kluba

## O avtorjih

Dr. Judita Peterlin je raziskovalka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.  
[judita.peterlin@ef.uni-lj.si](mailto:judita.peterlin@ef.uni-lj.si)

Meta Ščuka je študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.  
[meta.scuka96@gmail.com](mailto:meta.scuka96@gmail.com)

## Povzetek

Članek osvetljuje izhodišča in primer trajnostnega vodenja v izobraževanju in vzgoji, ki kliče k reševanju problematike sodelovanja deležnikov z namenom systemskega, celostnega in reflektivnega doseganja trajnostnih ciljev, ki so jih postavili Združeni narodi. Cilj izobraževanja in vzgoje je povzročiti spremembo v razmišljanju, znanju, vrednotenju in delovanju. Navedene spremembe v družbi in okolju so spodbudile Zavod RS za šolstvo in uredništvo revije k akcijsko usmerjenemu načinu delovanja in vodenja, zato v članku poleg teoretične opredelitve trajnostnega vodenja predstavimo tudi metodo bralnega kluba, ki spodbuja trajnostno vodenje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Bralni klub spodbuja poglobljen pogled na trajnostnost in omogoča graditev skupnosti s ključnimi deležniki.

## Ključne besede

trajnostno vodenje k izobraževanju | trajnostni cilji | bralni klub

## The development of sustainable leadership in education through the reading club method

Judita Peterlin, Meta Ščuka, Faculty of Economics, University of Ljubljana

### Abstract

*The article highlights the starting points and shares an example of sustainable leadership in education, which calls for the participation of stakeholders in order to systematically, holistically and reflectively achieve the sustainable goals set by the United Nations. The goal of education and schooling is to bring about change in thinking, knowledge, evaluation and action. These changes in society and the environment have encouraged the National Education Institute Slovenia and the editorial board of this journal towards an action-oriented way of leading, so in addition to the theoretical definition of sustainable leadership, the article also illustrates the reading club method that promotes sustainable leadership at the Faculty of Economics of the University of Ljubljana. Reading club promotes in-depth view of sustainability and enables community building with key stakeholders.*

### Keywords

*sustainable leadership in education | sustainable goals | reading club*

## Opredelitev trajnostnega vodenja

Podnebne spremembe in degradacija okolja življenjsko ogrožajo Evropo in svet (World Economic forum, 2021). Da bi Evropa lahko premagala te izzive, evropski zeleni dogovor namerava preoblikovati EU v sodobno, z viri gospodarno in konkurenčno gospodarstvo in zagotoviti (Zeleni dogovor, 2022): a) ničelne neto emisije toplogrednih plinov do leta 2050; b) gospodarska rast naj bi bila ločena od rabe virov in c) noben človek in noben kraj naj ne bi bil prezrt. Evropska komisija je sprejela sklop predlogov za pripravo podnebne, energetske, prometne in davčne politike EU na zmanjšanje neto emisij toplogrednih plinov za vsaj 55 % do leta 2030 v primerjavi z ravnmi iz leta 1990 (Zeleni dogovor, 2022).

Poslovne šole integrirajo okoljske tematike v jedrne predmete, ne več le v izbirne, in to je ključna sprememba. Študentje, pedagogi in managerji morajo razumeti, kako se bo spremenila ekonomija v naslednjih 10-ih letih konceptualno, in na predmetih pridobiti praktične veščine iz specifičnih področij (Murray, 2022). Primer dobre prakse in zavedanja ozaveščanja o okoljski problematiki v visokem šolstvu nudi stanfordska univerza, kjer je milijarder John Doerr podaril 1,1 milijarde dolarjev za ustanovitev raziskovanja novih tehnologij in klimatskih študij.

Danes se organizacije po svetu soočajo z izzivi (Antunes in Franco, 2016), kot so podnebne spremembe, izčrpavanje naravnih virov, onesnaževanje, šibka oskrba z energijo, finančne motnje in geopolitični konflikti. V poročilu Global Risk Perceptions 2021 (McLennan, 2021) ocenjujejo, da najverjetnejša tveganja v naslednjih desetih letih vključujejo ekstremne vremenske razmere, okoljsko škodo, ki jo povzroča človek, krizo brezposelnosti in preživetja ter erozijo socialne kohezije. Čeprav je veliko definicij o trajnostnem razvoju, je najpogosteje uporabljena definicija tista, ki jo je predlagala Brundtlandska komisija (Cerin, 2006; Stoddart, 2011). Takšna opredelitev ne omejuje obsega trajnosti in razlaga pomen medgeneracijske pravičnosti. Trajnostni koncept ohranjanja virov za prihodnje generacije je ena glavnih značilnosti, ki razlikuje politiko trajnostnega razvoja od tradicionalne okoljske politike, ki si prizadeva tudi ponotranjiti zunanje učinke degradacije okolja. Splošni cilj trajnostnega razvoja je dolgoročna stabilnost gospodarstva in okolja, kar je mogoče doseči le z integracijo in priznavanjem gospodarskih, okoljskih in družbenih skrbi v celotnem procesu odločanja.

Namen trajnostnega razvoja je preoblikovanje razmerja med gospodarsko rastjo, družbo in okoljem iz negativne v pozitivno perspektivo (Ciegis, Ra-

manauskiene in Martinkus, 2009). Organizacije imajo pomembno vlogo pri spodbujanju trajnostnega razvoja. Sodobne organizacije se že odmikajo od pristopa, ki se osredotoča na spodbujanje kratkoročne vrednosti za delničarje, k dolgoročni trajnostni vrednostni usmeritvi, ki spodbuja, da so gospodarstvo, poslovanje, družba in okolje medsebojno povezani. Številne organizacije so v svoja delovanja in poročanja vključile politike, načela in prakse trajnostnega razvoja (Burawat, 2019). Tideman, Arts in Zandee (2013) trdijo, da je trajnostno poslovanje edino poslovanje, ki na različne temeljne načine spreminja zahteve, ki se postavljajo pred poslovnim vodstvom. Eden od načinov za doseganje trajnostnega razvoja je, da organizacije sprejmejo izzive trajnosti kot priložnost in temu primerno preoblikujejo svoje poslovne modele. Trajnosten je nov poslovni trend, ki je temeljito spremenil zeleno/pričakovano delovanje sodobnih vodij in ustvaril novo vrsto vodenja, imenovano trajnostno vodenje (Virakul, 2015; Iqbal in Piwovar-Sulej, 2021).

## Elementi trajnostnega vodenja

Trajnostno vodenje nas spodbuja, da vidimo, kaj se v organizaciji dogaja, in da lahko predvidimo posledice, ki izhajajo iz organizacijskih sprememb (Šimanskienė, Župerkienė in Paužuolienė, 2016). Trajnostnim vodjem pomaga, da pravočasno ugotovijo in prebrodijo neizogibne težave, ki so prizadele njihove organizacije. Zato je strategija trajnostnega vodenja odvisna od organizacije, ki je lahko fleksibilna in prilagodljiva spremembam s ciljem, da ustvarja vrednost za delničarje in družbo ter je njen celosten pristop usmerjen k managementu organizacije (McCann in Holt, 2010; Zulkiffli in Latiffi, 2016).

Trajnostno vodenje upošteva in spodbuja povezanost med organizacijami, družbo in okoljem ter temelji na dolgoročni perspektivi (Iqbal in Piwovar-Sulej, 2021). Hargreaves in Fink (2012) sta poudarila, da je trajnostno vodenje uporabno za prilagoditev na katerem koli področju organizacije. Tako lahko trajnostno vodenje ohranja in pogloblja celostno znanje, ki se nenehno širi z zagotavljanjem pozitivnega vpliva, tako v sedanjosti kot v prihodnosti. Trajnostni vodje uporabljajo vire, ki jih ima organizacija za reševanje raznolikih izzivov, hkrati pa ustvarjajo vrednost za delničarje. Dobiček izhaja iz skupne vrednosti, ki je rezultat namernega sodelovanja z deležniki (Armani, Petrini in Santos, 2020; Suriyankietkaew in Avery, 2016; Tideman idr., 2013). Tako lahko teoretično podlago trajnostnega vodenja povežemo s teorijo deležnikov in s pogledom na podjetje, ki temelji na vi-

rih, in s konceptom skupne vrednosti. Teorija deležnikov (Freeman, 1994) podpira medsebojno povezan odnos med podjetjem in njegovimi vlagatelji, zaposlenimi, strankami, skupnostmi in drugimi, ki imajo delež v organizaciji. Zato bi morala organizacija ustvarjati vrednost ne le za delničarje, ampak za vse deležnike. Poleg tega je prišlo do sprememb v načinu merjenja uspešnosti poslovnih organizacij, od tradicionalnega finančnega merila do trajnostnega merila, ki vključuje družbene in okoljske kazalnike. Učinkovita integracija finančnih, socialnih in okoljskih ukrepov daje popolnejše merjenje poslovne uspešnosti (Hourneaux, Gabriel in Gallardo-Vázquez, 2018; Iqbal in Piwowar-Sulej, 2021).

Organizacije potrebujejo vodje, ki odgovarjajo na ekonomska, družbena in okoljska vprašanja po svetu in ohranjajo pritisk tako dolgoročnih kot kratkoročnih načrtov, skupaj z zahtevami pomembnih premislekov (Hargreaves, 2007; Hargreaves in Fink, 2012), iz katerih izhaja sedem značilnosti trajnostnega vodenja: 1. trajnostno učenje je potrebno spodbujati, ga vzdrževati in v kombinaciji s trajnostnim vodenjem dosegati nenehno izboljševanje ter napredek, 2. usmeritev v bodoče dosežke, ki jih zagotavlja trajnostno vodenje in so lahko vidni šele po določenem času, 3. stil vodenja je tak, da vodja v vseh vidikih deluje trajnostno, 4. upoštevanje vidikov socialne pravičnosti, na katere se osredotoča trajnostno vodstvo, 5. zavedanje dejstva, da trajnostno vodenje med drugim bogati tudi finančne vire, 6. spodbujanje posameznikove želje in sposobnosti za narediti nekaj, kar je povezano z vodstvom trajnosti, in 7. graditi v prihodnost usmerjeno okolje, ki temelji na trajnostnem vodstvu. Izgradnja zmogljivosti in ohranjanje pobude, na katero vplivajo vodje (Cowie, Jones in Harlow, 2011), kažejo, da vodje potrebujejo ustvarjalne ideje, da bi jih delili drug z drugim. Trajnostno vodenje je bistvenega pomena za določanje smeri in razvoja ljudi za večjo uspešnost organizacije. Trajnost se osredotoča na ustvarjanje politik, ki podpirajo pobudo, zagotavljajo denarna sredstva in vzpostavijo načrte za podporo ter gradijo zmogljivosti, ki razvijajo vire v celotni organizaciji, ki je bistvena sestavina trajnostnega vodenja (Hargreaves in Fink, 2012).

Prof. dr. Avery je leta 2005 prvič predstavila 19 praks trajnostnega vodenja. Prvih 19 praks je bilo izpeljanih iz študije 28 globalnih korporacij, v katero je bilo vključenih 13 evropskih korporacij, preostalih 15 korporacij pa izhaja iz drugih razvitih gospodarstev, kot so Avstralija, Hongkong, Japonska, Južna Afrika in ZDA (Avery, 2005). Kasneje sta Avery in Bergsteiner (2011b) razširila seznam praks in identificirala 4 dodatne prakse, da sta lahko leta 2010 ustvarila nabor 23 trajnostnih vodstvenih praks (Šimanskienė in Žu-

perkienė, 2014). Štiri dodatne prakse, dodane v najnovejšem trajnostnem vodenju, so zaupanje, inovativnost, angažiranost osebja in management samega sebe.

Vseh 23 praks je medsebojno odvisnih in se med seboj krepijo (Šimanskienė in Župerkienė, 2014; Šimanskienė in Župerkienė, 2016). Trajnostne prakse so razvrščene kot: temeljna raven, višja raven in ključna gonilna sila uspešnosti. Rezultati modela 23 praks vodenja, ki sta ga predstavila Avery in Bergsteiner (2011a), presegajo koncept trojnega izida (angl. triple bottom line approach), z rezultati, ki izboljšujejo trženjsko znamko, zadovoljstvo strank ter dolgoročno in kratkoročno finančno sposobnost preživetja, hkrati pa zagotavljajo dolgoročno vrednost za vse zainteresirane strani. Avery in Bergsteiner (2011a) sta 23 vodstvenih praks razporedila v tri strukturne ravni praks trajnostnega vodenja. Prvo raven praks predstavlja 14 temeljnih praks in vključujejo razvoj ljudi, delovne odnose, zadrževanje osebja, načrtovanje nasledstva, vrednotenje osebja, vrhnji management, prijateljska delovna razmerja, etično vedenje, dolgoročno perspektivo, organizacijske spremembe, usmerjenost na finančne trge, okoljsko odgovornost, družbeno odgovornost organizacij, odgovornost do deležnikov in vlogo vizije v organizaciji. Drugo raven predstavljajo prakse na višji ravni in so bile razvite na podlagi ideje, da potem ko so vzpostavljene temeljne prakse, olajšajo in podpirajo začetek praks na višji ravni. Šest praks na višji ravni vključuje sporazumno in decentralizirano odločanje, samomanagement zaposlenih, usmerjenost v tim, negovanje zaupljivega vzdušja, oblikovanje organizacijske kulture, ki omogoča trajnostno vodenje, ter deljenje in ohranjanje znanja organizacije. Tretja raven trajnostnih praks vodenja navaja, da lahko trije ključni dejavniki uspešnosti, in sicer inovativnost, angažiranost osebja in kakovost, spodbujajo organizacijsko uspešnost. Trajnostno vodenje vključuje poudarek na vodenju kot sistemu, dolgoročno vizijo s širšimi cilji, ki povezujejo organizacije z družbo, etično vedenje, družbeno-okoljsko odgovornost podjetij, inovativno sposobnost, sistemske spremembe in usmerjenost na deležnike (Hallinger in Suriyankietkaew, 2018). Te vrednote so osnova vizije, ki si jo vodje in deležniki prizadevajo doseči s korporativno trajnostjo in odpornostjo. Raziskave (Schelly idr., 2012; Desfandi, Maryani in Disman, 2016) kažejo, da podjetja, ki sprejmejo načela trajnostnega vodenja, dolgoročno ustvarjajo trajnostne rezultate in odpornost. Empirične raziskave tudi kažejo, da so prakse trajnostnega vodenja pomembno povezane z različnimi organizacijskimi rezultati, kot so finančna uspešnost (Suriyankietkaew, 2019; Suriyankietkaew in Avery, 2016), zadovoljstvo strank in zadovoljstvo zainteresiranih strani (Suriyankietkaew in Avery, 2016).

Raziskave (Rehman idr., 2019) kažejo, da pomen prakse v smislu gradnje zavesti o nečem traja od dveh ur do dveh dni, pristno mojstrstvo pa od enega do sedem let. Pot od zavedanja do obvladovanja temelji na preprosti praksi, in sicer na dejanju, ko nekaj zavestno počnemo vedno znova (Rehman idr., 2019). Piramida trajnostnega vodenja nudi osnovo za preučevanje obstoječih praks organizacije, ki sta jih Avery in Bergsteiner (2011a) definirala v 23 trajnostnih praksah vodenja po obisku in analizi organizacij, ki gradijo na filozofiji trajnostnega vodenja. Prav tako 23 trajnostnih praks iz piramide daje smer in napotke za njihovo implementacijo v organizacijski sistem. Slika 1 prikazuje 23 elementov piramide trajnostnega vodenja.

Trajnostne prakse so usmerjene na deležnike in ne le na delničarje, kot eno od skupin deležnikov organizacije. Ohranjanje dobrih odnosov z deležniki spodbuja zadrževanje osebja v težkih gospodarskih časih, kar organizacijam omogoča, da ohranijo dragoceno institucionalno znanje (Avery in Bergsteiner, 2016, 243–244). Zato model 23 praks trajnostnega vodenja tudi podpira strategijo, ki je osredotočena na vzdrževanje organizacij za prihodnost (Kantabutra in Saratun, 2013). Trajnostno vodenje nudi vodstvu organizacij nabor orodij za dramatičen premik v kulturi, vrednotah in pričakovanjih. Če si želijo organizacije slediti takšnemu načinu vodenja, je prvi korak izvedba revizije, kako vodstvo in zaposleni zaznavajo 23 praks v svoji organizaciji (Avery in Bergsteiner, 2011a).

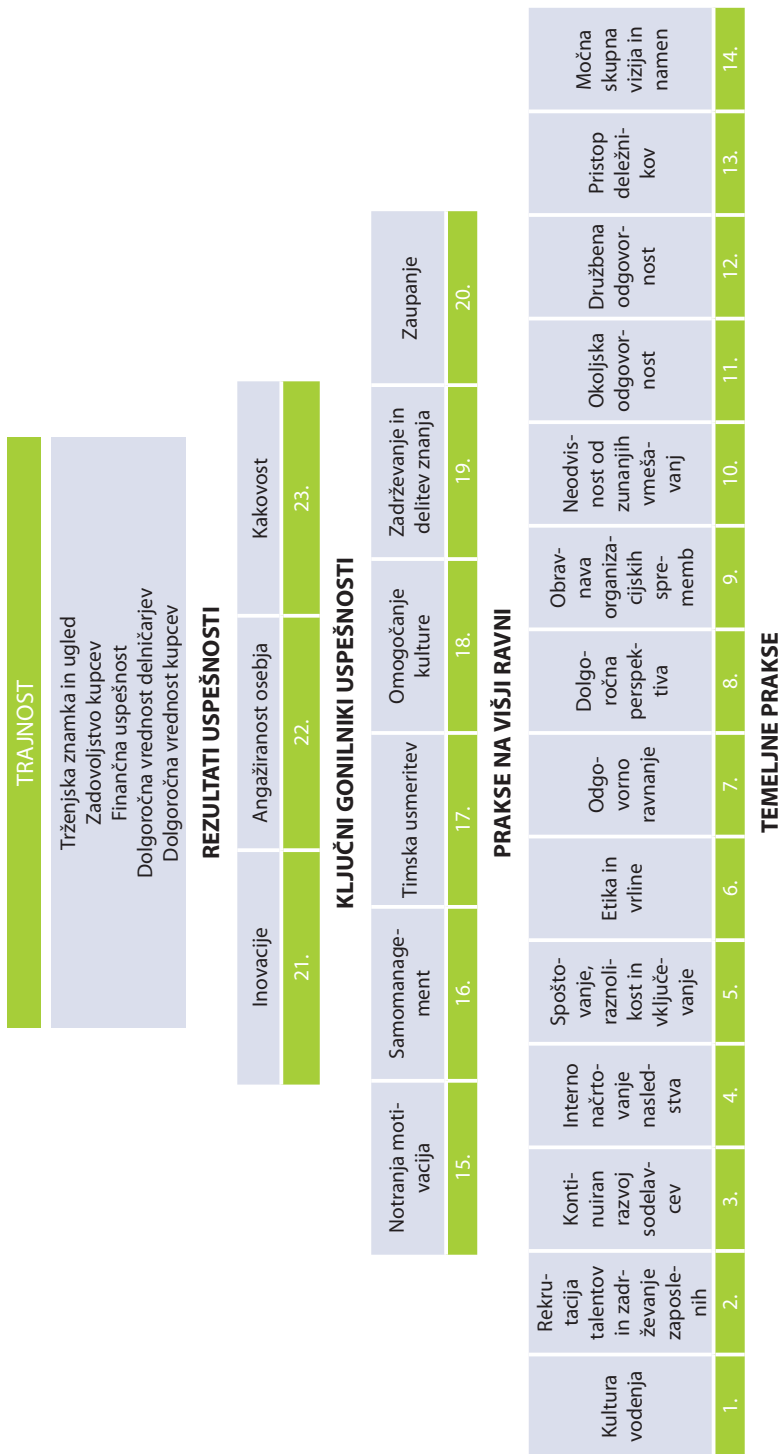
## Usposabljanje trajnostnih vodij

Usposabljanje (Avolio, 2011) trajnostnih vodij omogoča, da tvorijo rešitve za ključne deležnike, vključujoč vodje, zaposlene, učence, starše, lokalno skupnost, širšo družbo in naravno okolje. Trajnostno vodenje usmerja dolgoročne ekonomske, družbene in okoljske koristi za šolo in skupnost. Program usposabljanja trajnostnih vodij, ki ga izvaja Institute for sustainable leadership (ISL), s sedežem v Avstraliji, pod vodstvom prof. dr. Gayle Avery in prof. dr. Haralda Bergsteinerja, vključuje oceno stanja in podrazvitih praks trajnostnega vodenja (Peterlin, Dimovski in Penger, 2013) v šoli, študije primera, pogovore z drugimi vodji, ki izkazujejo uspehe na področju trajnostnega vodenja, mentoriranje, ekskurzije, usmeritve, utemeljene na raziskovalnih dokazih.

Med pandemijo covid-19 so na ISL vzpostavili spletno učilnico, kjer so na voljo tudi sedaj usposabljanja (za tri ravni razvoja vodij: osnovna, na-



Slika 1: Piramida trajnostnega vodenja



Prilagojeno in ažurirano po Avery & Bergsteiner (2011a)

predna in ekspertna znanja), oblikovana za vodje, ki si želijo razviti odporne organizacije, ki skrbijo za svoje deležnike, planet in širšo družbo. Na usposabljanju se spoznava različne stile vodenja in izboljša vodenje lastne ekipe s pomočjo orodij, ki jih nudi model 23 praks trajnostnega vodenja. Za doseg osnovnega certifikata trajnostnega vodenja je potrebno končati (spletno) usposabljanje in uspešno končati vse kvize vsakega učnega modula; prebrati podana študijska gradiva (knjige, študije, članke) in aktivno sodelovati v (spletnih) organiziranih debatah; uspešno končati test poznavanja teoretičnih konceptov in aplikacije teh konceptov v prakso; pisati dnevnik refleksije (lasten proces razvoja, ki se začne z osebno izjavo, kaj želite doseči po končanju vašega usposabljanja iz trajnostnega vodenja, npr. biti učitelj, ki vključuje potrebe lokalne skupnosti v svoj delovni krog; biti ravnatelj, ki vpeljuje 23 praks trajnostnega vodenja, ipd.).

Inštitut za trajnostno vodenje nudi raziskovalne ugotovitve na področju trajnostnega vodenja in jih širi med praktike, znanstvenike in skupnost za javno dobro (Institute for sustainable leadership – ISL, 2022). Nudi tudi certificirana usposabljanja in štipendije za zainteresirano javnost, ki se želi izobraževati na področju trajnostnega vodenja.

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

Bralni klub za zaposlene v izobraževalnih ustanovah je ključen, saj ljubezen do branja ne more biti vsiljena, zaposleni v šolstvu pa smo po naravi pretežno radovedni, in to naklonjenost do branja lahko prenesemo na mlajše generacije šolarjev, dijakov, študentov, le če prek nas začutijo lepoto branja in spoznanj, ki jih ob tem doživljamo mi sami. Tako da zgled vleče in začetki so skromni, butični, je pa to nekaj lepega, prestižnega, ko se dobimo in skupaj pogovorimo o vtisih prebrane knjige; tudi ne posegajmo po masovnih druženjih, ampak začnimo v manjših krogih oddelka, organizacije, predmeta, kluba in nato počasi širimo aktivnosti, če bo potrebno; bolje je dragocena poglobljena debata med manj ljudmi kot površna debata, nestrpna, nerazrešena.

Ob zavedanju, da ravnatelji šol sodelujejo z množico deležnikov, tako znotraj kot zunaj šolskega okolja, lahko odgovorno vodstvo pomaga pri razumevanju vloge ravnatelja pri ustvarjanju in ohranjanju trajnostnih praks vode-

nja. Ob sedanjem vse slabšem stanju našega globalnega okolja se poudarja moralni imperativ izobraževalnih vodij, da postanejo aktivni zagovorniki trajnostnega vodenja (Avery in Bergsteiner, 2011a). Da bi to dosegli, bodo morali ravnatelji p(ostati) odgovorni vodje, pridobiti znanje in veščine, s katerimi bodo vplivali ne le na učence, učitelje in administratorje v svojih šolah, temveč tudi na deležnike v svojih lokalnih skupnostih in vladah, da bi uveljavili pozitivne spremembe v svojih okoljih.

Z uvedbo bralnega kluba v šoli se lahko spoznava koncept trajnostnega vodenja v praksi in pomeni način implementacije pridobljenega znanja v razvoj ter delovanje šole v smeri trajnostnega vodenja (Mogaji in Newton, 2020). Pomembnost bralnih klubov v organizaciji opisujeta tudi članka v reviji Harvard Business Review. Coleman (2016) ter Parker in Nelson (2019) označujejo branje kot bistveno sestavino razvoja vodenja. Ugotavljajo tudi, da lahko široke in globoke bralne navade med drugimi prednostmi izostrijo inteligentnost, izboljšajo komunikativnost in čustveno inteligentnost ter prinašajo številne dodatne ugodnosti za organizacijo. Omogočajo krepitve zavezanosti med zaposlenimi, razumevanje različnih perspektiv ter pomagajo krepiti in graditi kolegialnost v skupinah. Prav tako lahko raznolika vsebina prebranih knjig pomaga vzpostaviti povezave med idejami z drugih področij, ki bi lahko bile pomembne za učenje in nadaljnji razvoj udeležencev (Coleman, 2016; Parker in Nelson, 2019). Prav tako so bralni klubi pomembni za vadbo in izboljšanje vodenja, spodbujanje komunikacije v organizaciji ter vzpostavitev zaupanja in prijateljstva po celotni organizaciji. Združevanje udeležencev pri branju in razpravljanju o literarnih delih predstavlja močno orodje za razvoj trajnostnega vodenja (Flood in Lapp, 1994).

*Tabela 1: Akcijski načrt za vpeljavo bralnega kluba v vzgojnih in izobraževalnih organizacijah*

### Izvedba analize stanja

- Ugotavljanje stopnje ravni poznavanja termina trajnostnega vodenja.
- Ugotavljanje prednosti in priložnosti trajnostnega vodenja v šolah.
- Ugotoviti, kaj je potrebno spremeniti, da bo šola sledila smernicam trajnostnega vodenja.
- Ugotavljanje, kateri elementi trajnostnega vodenja so že prisotni v šoli in katere bi bilo smiselno uvesti.

### Načrt projekta na ravni šole

Bralni klub bi se v šoli izvajal trikrat letno, s poudarkom na različnih področjih trajnostnega vodenja in ravnanja, v prihodnosti pa bi lahko število teh dogodkov povečali, če bi se ta praksa izkazala za učinkovito. Najprej pa bi bilo potrebno ugotoviti,

Bralni klub bi se v šoli izvajal trikrat letno, s poudarkom na različnih področjih trajnostnega vodenja in ravnanja, v prihodnosti pa bi lahko število teh dogodkov povečali, če bi se ta praksa izkazala za učinkovito. Najprej pa bi bilo potrebno ugotoviti, ali so zaposleni zainteresirani za bralni klub. S pošiljanjem e-pošte vsem udeleženiim ali drugimi načini zbiranja informacij bi se lahko ocenilo zanimanje zaposlenih za vključitev v bralni klub in branje knjige v prostem času, nato pa bi bralni klub organizirali trikrat letno (ali po želji udeležencev) v obliki srečanja za razpravljanje o prebrani knjigi. Pri tem lahko vodje organizacij in drugi udeleženci predlagajo knjigo. Morda je kdo pred kratkim prebral knjigo o trajnostnem vodenju ali trajnostnem razvoju, ki bi jo rad priporočil. Pri tem se dopušča možnost, da prostovoljni udeleženci glasujejo za izbiro knjige. Z izvedbo hitrega organizacijskega sestanka bi določili število poglavij, ki jih skupina želi prebrati.

Predlagani način vodenja razprave je, da eden od udeležencev vsak mesec vodi razpravo o delu knjige, drugi udeleženec pa nato vodi razpravo o tem, kako se vsebina knjige nanaša na dotično organizacijo. Za boljše delovanje bralnega kluba se lahko pripravijo konsistentna vprašanja za razpravo, ki bi jih uporabili vsakič, ko skupina razpravlja o uporabi vsebine knjige v organizaciji. Ta vprašanja za razpravo v bralnem klubu so zbir najboljših misli sodelujočih zaposlenih. Za večjo udeležbo v bralnih klubih in spodbujanje napredka, ki bi bil posledica širše izobraženosti na tem področju, bi vodilnim v šolah predlagali uvedbo raznih nagrad in bonusov, ki bi se jih določilo glede na zmožnosti vsake organizacije posebej in jih dodelilo uspešnim sodelujočim, ki bi pridobljeno znanje znali uporabiti tudi v praksi.

Priporočena literatura s področja trajnostnega vodenja:

- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). »Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Henriksson, H. & Grunewald, E. W. (2020). »Sustainability Leadership: A Swedish Approach to Transforming Your Company, Your Industry and the World.« Switzerland: Cham, Springer Nature.
- Seydel, J., Merse, C. L., Kensler, L. A. & Sobel, D. (2021). »Trailblazers for Whole School Sustainability: Case Studies of Educators in Action.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Hargreaves, A. in Fink, D. (2012). »Sustainable leadership.« San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Bottery, M., Ping-Man, W. & Ngai, G. (2018). »Sustainable school leadership: Portraits of individuality.« UK: London, Bloomsbury Publishing.
- Lieberman, A. & Miller, L. (2011). »Teacher leadership.« CA: San Francisco, John Wiley & Sons.

## Cilji

- Pridobiti znanje in kompetence o trajnostnem vodenju in vpeljava tega v izvedbo.
- Dosegati cilje učnega načrta s poudarkom na trajnostnem vodenju.
- Učitelji razvijajo nove kompetence v smeri trajnostnega delovanja.
- Nenehno izboljševanje odnosov v kolektivu šole.
- Medsebojna pomoč in skrb za interno ter zunanje okolje.
- Prenos pridobljenega znanja na učence šole.
- Splošno ozaveščanje o okoljskih, ekonomskih in družbenih izzivih.

Vir: lastno delo

Akcijski načrt kot celota deluje kot katalizator za podporo povečane razširjenosti učenja o trajnostnem vodenju. Kljub temu pa bo trajen napredek dosegel le s prizadevanji praktikov v naših učnih okoljih, šolah in fakultetah. Praktike v teh ustanovah ter kolege v lokalnih oblasteh in drugih ustreznih organizacijah se zato spodbuja, da obnovijo svojo zavezanost učenju za trajnostno vodenje (Leal Filho idr., 2020).

## Ponazoritev bralnega kluba na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani

Metaakcijsko raziskovanje (Fletcher in Zuber – Skerritt, 2008, 76) je akcijsko raziskovanje drugega reda (Trevitt, 2005) in pomeni najvišjo raven konceptualizacije, abstraktnosti in generalizacije rezultatov akcijskega raziskovanja preko kritične samorefleksije, saj transformira razumevanje načinov izboljšanja profesionalne prakse v nadgradnjah trajnostnega razvoja vodenja (Tabela 2).

Tabela 2: Ponazoritev procesa konstrukcije študije primera

<b>Faza 1</b>	<b>Zbiranje podatkov:</b> o posameznikih, projektu, organizaciji, ozadju, iniciativi, o kateri se pripravlja študija primera.
<b>Faza 2</b>	<b>Evidentiranje podatkov:</b> kondenziranje podatkov in njihova organizacija, klasifikacija ter urejanje v obvladljiv in razumljiv dokument.
<b>Faza 3</b>	<b>Priprava končne naracije študije primera:</b> kronološki/tematski opis unikatne študije primera, ki nudi holistično predstavitev, znotraj potrebnega konteksta za razumevanje.

Vir: Prilagojeno po M. Q. Patton, *Qualitative research and evaluation methods*, 2002, str. 450

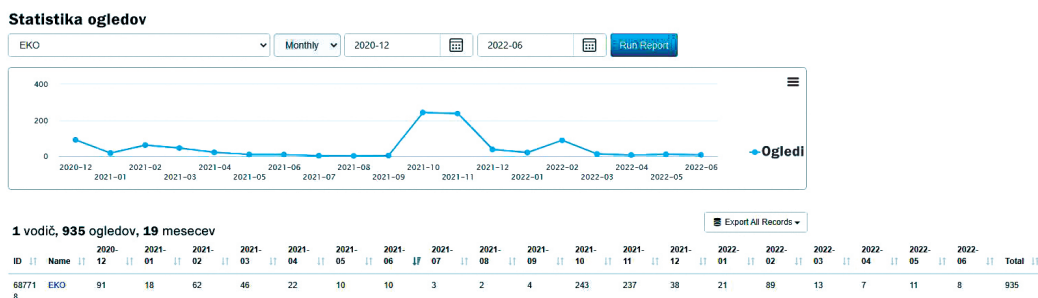
Bralni klubi (Edmondson in Gulati, 2021) imajo dolgoročne pozitivne učinke na družbo, saj krepijo vezi delovanja v skupnosti (Polica Dubova, 2022): »Z branjem kvalitetnega čtiva razvijamo tudi znanost empatije in kritičnega razmišljanja, ki sta nepogrešljiva za delovanje družbe, saj spodbujata medsebojno razumevanje in analitično reševanje problemov« (Polica Dubova, 2022).

Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ekobralni klub vodita doc. dr. Tanja Istenič in izr. prof. dr. Judita Peterlin. Urednik spletnih vsebin, Urban Golob, ureja e-tutor ekobralna značka: <https://vodici.cek.ef.uni-lj.si/eko>, kjer so na voljo aktualne knjižne izbranke, ki jih vsako leto izberejo za bra-

nje, dogodki, utrinki z vsakoletnih okroglih miz, na katerih se pogovorijo z avtorji knjig in deležniki fakultete o vsebini predstavljenih knjig. Predstavitve dela raziskovalcev na Ekonomski fakulteti UL je prioriteta bralnega kluba, zato je bila knjižna izbranka letošnjega leta tudi knjiga, ki jo je uredila prof. dr. Tjaša Redek (2021) iz Ekonomske fakultete: Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj, ki je brezplačno na voljo tudi v e-obliki prek knjižnice.

Obiskanost spletne strani e-tutorja ekobralna značka EF UL (Slika 2) se redno spremlja in statistični podatki kažejo, da študentje redno obiskujejo dodatne vsebine, ki jih obravnavajo pri predmetih, še posebno pa naraste zanimanje v času modula »Trajnostno vodenje« pri predmetih Temelji managementa in Temelji managementa in organizacije, kjer študente posebej povabijo k branju dodatne literature iz E-tutorja Ekobralne značke, na obravnavano tematiko družbene inovacije, trajnostnega vodenja in okoljskega managementa za študente prvih letnikov. V času organiziranja okrogle mize so tudi zaposleni in upokojeni sodelavci EF UL (Pollman in Bhattachaya, 2016) vabljeni k branju knjižnih izbrank ekobralne značke dotičnega leta, saj so vsako leto v ospredju nove knjige, in nekatere od njih potem na okrogli mizi tudi podrobneje predstavljene. Slika 2 prikazuje obiskanost e-tutorja (Thompson, 2021) ekobralna značka od leta 2020 do junija 2022, ko ga je obiskalo 935 obiskovalcev (Golob, 2022).

Slika 2: Graf obiskovanosti e-tutorja ekobralna značka Ekonomske fakultete

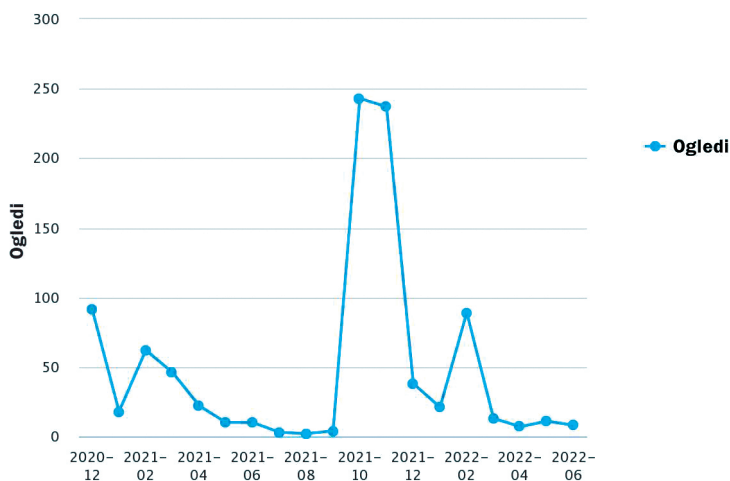


Vir: Golob, 2022

Slika 3 prikazuje obiskanost e-tutorja ekobralna značka in podrobneje kaže, da se študentje odzovejo povabilu k branju dodatnih virov literature, če jih k temu povabijo pedagogi in knjižničarji v okviru študijskega procesa. Pri predmetih Temelji managementa in Temelji managementa in organizacije je

posebej organizirano srečanje s knjižničarjem Urbanom Golobom, ki na začetku študijskega leta predstavi dostop do obveznih in priporočljivih študijskih virov, sredi semestra pa pedagoginja še posebej izpostavi študijske vire (dodatne), ki se navezujejo na trajnostno vodenje, saj trajnostnost prehaja v središče kurikula poslovnih šol (Murray, 2022).

Slika 3: Vrh ogledov obiskovalcev e-tutorja ekobralna značka EF UL



Vir: Golob, 2022

Bralne navade študentov se spreminjajo, deloma tudi zaradi spremembe tehnologije, zato je pomembno, da temu prilagodimo tudi delovanje bralnega kluba. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani deluje e-tutor ekobralna značka, kjer zainteresirani bralci lahko vse leto spremljajo nove e-knjige, članke in druga gradiva na tematiko trajnostnega vodenja: »CEK ima na voljo zelo širok nabor digitalnih vsebin, večina teh vsebin je dostopna študentom EF prek oddaljenega dostopa. Študenti z urejenim članstvom v CEK lahko do teh vsebin dostopajo praktično od kjerkoli, potrebujejo le internetno povezavo. V zadnjih dveh letih se je tak način dostopa do gradiv močno povečal. K temu je zagotovo pripomogla tudi covid situacija, ko so bili fizični prostori CEK zaprti in je bil dostop do fizičnega gradiva nemogoč. Študenti so kljub temu lahko do elektronskega gradiva in podatkovnih zbirk dostopali od doma. Študenti se poslužujejo oddaljenega dostopa tudi sicer, namreč le z nekaj kliki lahko pridobijo npr. iskan članek kar iz domačega naslanjača, si ga v celoti prenesejo na svojo napravo ali berejo na spletu. Listanje fizične revije ali branje

*fzične knjige ima seveda svoj čar in je težko primerljivo z branjem na zaslonu, po drugi strani pa z elektronskimi viri pridobimo na času, ne trošimo papirja za tisk, z ustreznimi aplikacijami lahko avtomatiziramo citiranje virov in podobno» (Golob, 2022).*

Urban Golob zaznava velike spremembe dela v knjižnici in tudi občutno povečanje e-vsebin, ki študentom olajšajo branje in študij (Golob, 2022): *»V času mojega dela je CEK prešla od ročnega iskanja gradiva po kataložnih listkih in ročnega zapisovanja uporabnikovega izposojenega in vrnjenega gradiva do popolne informatizacije danes. V knjižnici so bile dolge vrste študentov, ki so na gradivo čakali tudi po več ur. Gradiva dostikrat potem tudi niso dobili, saj pred naročilom študent ni imel ažurne informacije, ali je gradivo sploh na voljo. Knjižničarji smo namreč dejansko stanje o dostopnosti gradiva dobili šele, ko smo preverili knjižno polico. Danes je CEK sodobna knjižnica z odprtim dostopom, uporabniki lahko gradivo naročijo tudi na spletu in je na voljo za prevzem praktično v nekaj minutah. Danes je moje delo usmerjeno predvsem v izdelavo in urejanje naših elektronskih vodičev – e-tutorjev, urejam dostop študentom do specializiranih podatkovnih zbirk, za katere organiziram tudi izobraževanja. Zadnjih nekaj let s sodelavci izdelujemo tudi izobraževalne videoposnetke s področja uporabe podatkovnih zbirk, oddaljenega dostopa, pravičnega navajanja virov in podobno.«*

E-tutor omogoča konstantno dostopnost kvalitetnih gradiv za študente fakultete (Golob, 2022): *»Pri pripravi e-tutorja poskušamo čim bolj izhajati iz potreb študentov. Tako imamo poleg splošnih e-tutorjev o knjižnici in njenih storitvah tudi predmetne e-tutorje, kjer so poleg splošnih informacij o predmetu na voljo še dostopi do specifičnih e-virov ter povezave do ostalega študijskega gradiva. Za izdelavo uporabljamo platformo LibGuide podjetja Springshare, ki je specifično namenjena knjižnicam. Ogledi e-tutorjev so zelo zadovoljivi, dodatno sodelovanje z nekaterimi nosilci predmetov ter njihova proaktivnost je rezultiralo v izjemno visokih obiskih in uporabi, e-tutor za management je postal celo eden izmed temeljnih gradnikov pri tem predmetu in med vsemi zaseda prvo mesto po uporabi. V prihodnje si želimo dodatnega sodelovanja tudi z ostalimi nosilci predmetov in knjižnico še bolj vključiti v sam študijski proces.«*

## Zaključek

Izkušnje vodenja bralnega kluba kažejo trend digitalizacije, čemur se moramo prilagoditi tudi vodje v izobraževanju. Je pa to lep poligon za preizkušanje trajnostnega vodenja v praksi. Ključno pri tem je tvorno sodelovanje različnih strok, kjer še posebej izpostavljamo vlogo knjižničarjev pri vzpostavitvi



dostopa do literature s področja trajnostnega vodenja in podpora pedagogom pri vodenju bralnega kluba. Skupna izbira knjig se je v analiziranem primeru izkazala za pravo pot. To naredimo tako, da povabimo naše deležnike k sodelovanju pri iskanju knjižnih izbrank, ki jih potem v ožjem krogu izberemo. Načinov za to je veliko, od spletnih aplikacij do nabiralnika najljubših knjig v knjižnici ali pri predmetu. Na ta način pridobimo tudi zainteresirane potencialne bralce. Ker se mlajša generacija hitreje digitalizira kot starejša, je priporočljivo vsaj eno knjigo v naboru za vsakoletni bralni klub ponuditi v e-obliki. Kot spodbuda branju priporočamo tudi simbolične nagrade in priznanja, npr. ambasador/ka branja, ipd. Lepo je sodelovati v bralnem klubu, saj se vzpostavi skupnost dobronamernih in radovednih ljudi, s katerimi je pot trajnostnega vodenja prijetnejša, premišljena in tako še bolj smiselna.

## Literatura

- Antunes, A. in Franco, M. (2016). »How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies.« *Leadership & Organization Development Journal* 37 (1): 126–152.
- Armani, A. B., Petrini, M. in Santos, A. C. (2020). »What are the Attributes of Sustainable Leadership?« *Revista Brasileira De Gestão De Negócios* 22 (4): 820–835.
- Avery, G. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2011a). »Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance.« *Strategy & Leadership* 39 (3): 5–15.
- Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2011b). »Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2016). »Sufficiency thinking: Thailand's gift to an unsustainable word«. Sydney: *Taylor and Francis Group*.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Los Angeles: SAGE.
- Bottery, M., Ping-Man, W. & Ngai, G. (2018). »Sustainable school leadership: Portraits of individuality.« UK: London, Bloomsbury Publishing.
- Burawat, P. (2019). »The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry.« *International Journal of Quality & Reliability Management* 36 (6): 1014–1036.
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J. in Martinkus, B. (2009). »The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios«. *Engineering Economics*, 62 (2): 28–37.

- Cerin, P. (2006). »Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis.« *Ecological Economics* 56 (2): 209–225.
- Cowie, B., Jones, A. in Harlow, A. (2011). »The distribution of leadership as an influence on the implementation of a national policy initiative: the example of the Laptops for Teachers scheme.« *School leadership and management* 31 (1): 47–63.
- Coleman, J. (2016, 23. februar). »Why Businesspeople Should Join Book Clubs«. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/02/why-businesspeople-should-join-book-clubs>.
- Desfandi, M., Maryani, E. & Disman, D. (2016, avgust). »The Role of School Principal Leadership in Implementation of Eco School Program as the Effort to Support Sustainable Development.« In *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership*. Atlantis Press: Paris, France, 14:197–200.
- Edmondson, A. C. in Gulati, R. (2021). »Agility Hacks: How to create temporary teams that can bypass bureaucracy and get crucial work done quickly.« *Harvard Business Review* 99 (6): 46–49.
- Fletcher, M. A. in Zuber-Skerritt, O. (2008). »Professional development through action research: case studies in South African higher education«. *Systemic Practice and Action research*, 21 (1): 73–96.
- Freeman, RE. (1994). »The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions.« *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 409–421.
- Flood, J. in Lapp, D. (1994). »Issues and trends: Teacher book clubs: Establishing literature discussion groups for teachers.« *The Reading Teacher* 47 (7): 574–576.
- Golob, U. (2022). »Intervju o pripravi e-tutorja ekobralna značka EF UL«. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Hallinger, P. in Suriyankietkaew, S. (2018). »Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership 1990–2018.« *Sustainability* 10 (12): 4846.
- Hargreaves, A. (2007). »Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past«. *European Journal of Education*, 42 (2): 223–233.
- Hargreaves, A. in Fink, D. (2012). »*Sustainable leadership*«. San francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Henriksson, H. & Grunewald, E. W. (2020). »*Sustainability Leadership: A Swedish Approach to Transforming Your Company, Your Industry and the World*«. Switzerland. Cham, Springer Nature.
- Hourneaux, F., Gabriel, M. N. in Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). »Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies.« *Revista de Gestão* 25 (4): 413–429.

- Institute for sustainable leadership 2022. About us. <https://institute-forsustainableleadership.com/about-us/>
- Iqbal, Q. in Piwosar-Sulej, K. (2021). »Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism.« *International Journal of Sustainability in Higher Education* 23 (8): 1–20.
- Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013). »Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university.« *International Journal of Educational Management* 27 (4), 356–76.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S. in Kovaleva, M. 2020. »Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges«. *Sustainability* 12 (9): 3761.
- Lieberman, A., & Miller, L. 2011. »*Teacher leadership*«. CA: San Francisco, John Wiley & Sons.
- McCann, J. Holt, R. A. 2010. »Defining sustainable leadership.« *International Journal of Sustainable Strategic Management* 2 (2): 204–210.
- McLennan, M. 2021. »*The Global Risks Report 2021*«. Cologny, Switzerland: World Economic Forum.
- Mogaji, I., in Newton, P. 2020. »School leadership for sustainable development: A scoping review.« *Journal of Sustainable Development* 13: 15–30.
- Murray, S. 2022, 13. 6. »Climate climbs the business school curriculum.« *Financial Times*, 41039: 4.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods* (3. izdaja). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Peterlin, J., Dimovski, V. in Penger, S. 2013. »Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation.« *Managing Global Transitions* 11 (2): 201–216.
- Polica Dubova 2022. Vas skrbi, kam gre ta svet? Ustanovite bralni klub! [www.policadubova.org](http://www.policadubova.org)
- Pollman, P., in Bhattacharya, C. 2016. »Engaging employees to create a sustainable business.« *Stanford Social Innovation Review* 14 (4): 34–39.
- Parker, M., in Nelson, S. 2019, 31. oktober. »What a Companywide Book Club Could Do for Health Care System«. *Harvard Business review*. <https://hbr.org/2019/10/what-a-companywide-book-club-could-do-for-health-care-systems>
- Redek, T. 2021. *Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rehman, S., Sami, A., Haroon, A. in Irfan, A. 2019. »Impact of sustainable leadership practices on public sector organizations: a systematic review of past decade.« *Journal of Public Value and Administrative Insight* 2 (3): 1–5.

- Schelly, C., Cross, J. E., Franzen, W., Hall, P., & Reeve, S. (2012). »How to go green: Creating a conservation culture in a public high school through education, modeling, and communication.« *The Journal of Environmental Education*, 43 (3), 143–161.
- Seydel, J., Merse, C. L., Kensler, L. A., & Sobel, D. 2021. »Trailblazers for Whole School Sustainability: Case Studies of Educators in Action.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Suriyankietkaew, S. 2019. »Sustainable leadership and entrepreneurship for corporate sustainability in small enterprises: An empirical analysis.« *World review of entrepreneurship, management and sustainable development* 15 (1-2): 256–275.
- Suriyankietkaew, S., in Avery, G. 2016. »Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs.« *Sustainability* 8 (4): 327.
- Stoddart, H. 2011. »A Pocket guide to sustainable development governance.« Swede: Lund, Stakeholder Forum.
- Šimanskienė, L., in Župerkienė, E. 2014. »Sustainable leadership: The New Challenge for Organisations«. *Knowledge Economy Forum*, 2 (1): 81–93.
- Šimanskienė, L., Župerkienė, E. & Paužuolienė, J. 2016. »Sustainable Leadership in Lithuanian Organisations. « New Challenges of Economic and Business Development. *Society, Innovations and Collaborative economy*, 2 (1): 653–667.
- Thompson, L. 2021. »Creativity in the Age of Virtual Collaboration«. *Rotman Management*, Fall 2021: 61–66.
- Trevitt, C. 2005. »Universities learning to learn? Inventing flexible (e) learning through first- and second- order action research«. *Educational Action Research*, 13 (1): 57–83.
- Tideman, S. G., Arts, M. C. in Zandee, D. P. 2013. »Sustainable leadership: Towards a workable definition.« *Journal of Corporate Citizenship* 49: 17–33.
- Virakul, B. 2015. »Global challenges, sustainable development, and their implications for organizational performance.« *European Business Review* 27 (4): 430–446.
- Zulkiffli, N.A. & Latiffi, A.A. 2016. »Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL).« *In MATEC Web of Conferences*, 66: 45.
- Zeleni dogovor 2022. Spletna stran. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_sl](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sl)
- World Economic forum. 2021. Global risks report 2021. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf)