

Marta Juchnowicz

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7506-5576>

Hanna Kinowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7936-9737>

Magdalena Krzyżanowska-Celmer

DucoPoint Business Consulting
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5418-9070>

Kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza kompetencji przywódczych polskich menedżerów względem uznawanych w literaturze przedmiotu za pożądane u menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój. Na podstawie przeglądu literatury skonstruowano listę wybranych kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój, obejmującą: orientację na działanie, otwartość na zmiany i nowości, kreatywność, inkluzywność, dbałość o rozwój i dobrostan pracowników, a także budowanie dobrych relacji i współpracy. Na próbie 263 polskich menedżerów z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej (SEM CFA) zweryfikowano empirycznie aktualnie posiadane przez polskich menedżerów kompetencje przywódcze w kontekście zrównoważonego rozwoju. Badania potwierdziły znaczenie przyjętych w modelu kompetencji przywódczych. Wykazały celowość kompleksowego traktowania trzech ich wymiarów: orientacja na działanie i zmiany, dbałość o dobrostan i relacje oraz inkluzywność.

Słowa kluczowe: kompetencje przywódcze, zrównoważone przywództwo, zrównoważony rozwój
Kody klasyfikacji JEL: M54; M12; J24

1. Wprowadzenie

W związku z intensywnym rozwojem technologii i przedsiębiorstw, oraz ich wpływem na otaczające środowisko, zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem są częstym przedmiotem badań i dociekań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Znaczące miejsce wśród tych rozważań zajmuje zrównoważone przywództwo, a w szczególności stosowane praktyki przywódcze, cechy osobowości, style przywódcze, umiejętności, postawy i wiedza menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój, zrównoważone działania realizowane w organizacjach zarówno przez pracowników, jak i menedżerów [Avery, Bergsteiner, 2011; Visser, Courtice, 2011; Szczepańska-Woszczyna, Francik, 2016; Burawat, 2019; Armani, Petrini, Santos, 2020; Iqbal, Ahmad, Halim, 2020; Javed, Iqbal, Iqbal, Irman, 2020; Iqbal, Ahmad, Nasim, Khan, 2020; Shaaban, 2020; Cheng, Chowdhury, Davila, Durst, Kraus, 2021; Piwowar-Sulej, Krzywonos, Kwil, 2021].

Kierowanie organizacjami w stronę odpowiedzialności korporacyjnej, zgodności ze środowiskiem oraz długoterminowej równowagi środowiskowej, społecznej i finansowej wymaga doskonałego przywództwa. W literaturze podkreśla się różnice między przywództwem zrównoważonym i niezrównoważonym [Avery, Bergsteiner, 2011a]. Istnieje przekonanie, że aby działać skutecznie w świecie VUCA i BANI niewystarczające jest tradycyjne przywództwo, ale właśnie przywództwo zrównoważone, które dba o cały ekosystem: finansowy, środowiskowy i społeczny. Poza dążeniem do uzyskania zysku i równowagi środowiskowej, obejmuje ono również aspekty zarządzania humanistycznego, co znajduje swoje odzwierciedlenie w uwzględnianiu organizacji jako podmiotu przyczyniającego się do dobrostanu społecznego; budowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego, który sprzyja bezpieczeństwu psychicznemu ludzi; dostrzeganiu, docenianiu i angażowaniu pracowników. Zaangażowanie jest natomiast „szczególną postawą w pracy, która przejawia się ponadprzeciętną gotowością do działania, w której interesy organizacji są równie ważne jak własne interesy jednostki, pasją działania, identyfikacją z firmą oraz chęcią poznania w organizacji” [Juchnowicz, Mazurek-Kucharska, Turek, 2018, s. 65]. Ponadto, wymienione praktyki przywódcze wspomagają budowę samowzmacniającego się systemu przywództwa, który poprawia wydajność organizacji i jej perspektywy przetrwania [Avery, Bergsteiner, 2011a, s. 9].

Takie podejście do przywództwa generuje specyficzne wymagania w kontekście kompetencji menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój, którzy byliby w stanie kreować zrównoważoną wartość (*sustainable value*) poprzez skuteczną realizację celów zrównoważonego rozwoju.

W związku z tym celem artykułu jest określenie, poprzez empiryczną weryfikację, stopnia zgodności aktualnych kompetencji polskich menedżerów z kompetencjami przywódc-

czymi menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój, wskazanymi w literaturze przedmiotu jako właściwe w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Istotność problematyki oraz luka badawcza w wiedzy w zakresie oceny, w jakim stopniu aktualne kompetencje przywódcze polskich menedżerów są powiązane z kompetencjami przywódczymi menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój skłoniła autorki niniejszego opracowania do podjęcia badań w wymienionym zakresie. Badanie wypełnia lukę w wiedzy w zakresie wymiarów specyficznych kompetencji przywódczych zorientowanych na zrównoważony rozwój wśród polskich menedżerów.

Problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: W jakim stopniu kompetencje polskich menedżerów odpowiadają modelowi kompetencji przywódczych zorientowanych na zrównoważony rozwój?

W opracowaniu przyjęto następującą hipotezę badawczą: kompetencje przywódcze zorientowane na zrównoważony rozwój są wielowymiarowe i obejmują: orientację na działanie, otwartość na zmiany, kreatywność, inkluzywność, dbałość o dobrostan pracowników, a także budowanie dobrych relacji.

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej kompetencji przywódczych i zrównoważonego rozwoju skonstruowano listę kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój i opisano je zachowaniami, które przyjęły formę stwierdzeń w przygotowanym kwestionariuszu ankiety. Na próbie 263 polskich menedżerów z wykorzystaniem confirmacyjnej analizy czynnikowej (SEM CFA) zweryfikowano empirycznie aktualnie posiadane przez polskich menedżerów kompetencje przywódcze w kontekście zrównoważonego rozwoju.

2. Znaczenie przywództwa dla zrównoważonego biznesu

W literaturze przedmiotu na temat zrównoważonego biznesu przywództwo jest identyfikowane jako jeden z kluczowych czynników, który decyduje o wdrożeniu zrównoważonego rozwoju [Szczepańska-Woszczyzna, Francik, 2016; De Gobbi 2011; Stewart, Gapp, 2011; UNGC, 2010; ERM, 2023; SLR, 2023]. Zdolność organizacji do tworzenia zrównoważonej wartości występuje w bezpośredniej relacji z kapitałem intelektualnym (ludzki, strukturalny i relacyjny), a analiza poszczególnych elementów kapitału intelektualnego wyjaśnia źródła tworzenia zrównoważonej wartości na poziomie: indywidualnym (osoby), struktur organizacyjnych, procesów, systemów, relacji i sieci [Szczepańska-Woszczyzna, Francik, 2016, Visser, Courtice, 2011; Iqbal, Ahmad, Nasim, Khan, 2020; Ferdig, 2007]. Znaczącą rolę w tworzeniu zrównoważonej wartości dla przedsiębiorstwa mają menedżerowie.

Koncepcja zrównoważonego przywództwa (*sustainable leadership*) powstała w latach 60. XX w. jako odpowiedź na potrzebę radzenia sobie z zagadnieniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem, który obejmuje trzy kluczowe, powiązane ze sobą aspekty: środowiskowy, społeczny i gospodarczy. Każdy z tych aspektów powiązany jest z zestawem działań mających

na celu osiągnięcie zrównoważonego rozwoju tzw. Celów Zrównoważonego Rozwoju (*Sustainable Development Goals*). Cele te stanowią „pewnego rodzaju plan na rzecz intensywnych przemian i przeobrażeń świata, w którym potrzeby obecnego pokolenia są zaspokajane w taki sposób, aby uwzględnić przyszłość następnych pokoleń” [EY, 2023].

W oparciu o przegląd literatury dotyczącej przywództwa i zrównoważonego rozwoju ustalono, że zrównoważone przywództwo, a ściślej przywództwo na rzecz zrównoważonego rozwoju, nie jest odrębną szkołą przywództwa, ale szczególnym połączeniem cech przywódczych mających zastosowanie w konkretnym kontekście [Visser, Courtice, 2011, s. 3]. W poniższej tabeli (tabela 1) zaprezentowano wybrane definicje zrównoważonego przywództwa, które łączy wielopłaszczyznowa perspektywa obejmująca aspekty środowiskowe, społeczne i finansowe, koncentrowanie się na przyszłości i długoterminowości oraz przyszłych potrzebach, a także tworzenie zrównoważonej wartości.

Tabela 1. Wybrane definicje zrównoważonego przywództwa

Autor	Definicja
Ferdig [2007, s. 26]	Zrównoważone przywództwo odzwierciedla „wyłaniającą się celową świadomość wśród ludzi, którzy decydują się żyć swoim życiem i kierować organizacjami w sposób, który uwzględnia ich ślad na ziemi, społeczeństwo i stan globalnej gospodarki”.
McCann, Holt [2010, s. 209]	„Zrównoważone przywództwo dotyczy tworzenia obecnych i przyszłych zysków dla organizacji, przy jednoczesnej poprawie życia wszystkich zainteresowanych”.
Instytut Zrównoważonego Przywództwa [CISL, 2018]	„(...) te zachowania, praktyki i systemy, które tworzą trwałą wartość dla wszystkich interesariuszy organizacji, w tym inwestorów, środowiska, innych gatunków, przyszłych pokoleń i społeczności”.
Iqbal, Ahmad, Nasim, Khan [2020, s. 4]	Koncepcja zrównoważonego przywództwa kładzie nacisk na tworzenie zrównoważonej wartości, w której przychody organizacji są wspierane przez czynniki fizyczne, społeczne, etyczne i ekonomiczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Zrównoważone przywództwo ma kilka atrybutów, które pokrywają się z innymi koncepcjami przywództwa [Peterlin, Pearse, Dimovski, 2015, s. 279–280]. Przywództwa transformacyjne i zrównoważone są podobne w zakresie aspektów takich jak: ich zaangażowanie w zrozumienie całości, ponieważ tworzenie poczucia sensu ułatwia zaangażowanie interesariuszy; stymulacja intelektualna interesariuszy; motywacja poprzez inspirowanie do działania oraz zindywidualizowane traktowanie interesariuszy [Grzesik, 2023, s. 76]. Przywództwo transformacyjne koncentruje się w większym stopniu na osobistej charyzmie, podczas gdy zrównoważone skupia się na pielęgnowaniu potencjału przyszłych pokoleń do godnej egzystencji. Ponadto, zarówno przywództwo służebne, jak i zrównoważone skupia się na potrzebach innych, a nie potrzebach przywódcy, natomiast zrównoważone przywództwo różni się od służebnego tym, że skupia się na przyszłych potrzebach wielu interesariuszy, a nie tylko aktualnych potrzebach obecnych zwolenników [Grzesik, 2023, s. 76]. W porównaniu z etycznym przywództwem, zrównoważone przywództwo rozszerza obszar jego zainteresowania, uwzględniając potrzeby szerszego kręgu interesariuszy, w tym przyszłych pokoleń i środowiska naturalnego.

3. Kompetencje przywódcze z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju

Kompetencje przywódcze rozumiane jako wiedza, postawy, zachowania i umiejętności w zakresie jasnego wyznaczania celów i kierunków działania poprzez komunikowanie wspólnej wizji w inspirujący sposób (odwołując się do wartości), budowania relacji opartych na zaufaniu, motywowania do osiągania coraz lepszych rezultatów, nagradzania za osiągnięcia [Krzyżanowska-Celmer, 2023, s. 249] wymagają dostosowania do oczekiwanych kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój.

Organizacje zorientowane na zrównoważony rozwój potrzebują menedżerów, którzy legitymują się nowymi kompetencjami przywódczymi. Powiązane są one z sześcioma kluczowymi cechami zrównoważonego przywództwa tj.: rozumienie szerokiego kontekstu, zarządzanie skomplikowaną rzeczywistością, radzenie sobie z trudnościami, myślenie systemowe, praca ponad podziałami, umożliwianie kreatywności i wprowadzanie zmian [WBCSD, 2011]. Ponadto, menedżer zorientowany na rozwój „włącza kwestie społeczne, środowiskowe, etyczne dotyczące praw człowieka i konsumentów do swoich operacji biznesowych i podstawowej strategii w ścisłej współpracy ze swoimi interesariuszami” [Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2018]. „Lider zorientowany na zrównoważony rozwój to ktoś, kto inspiruje i wspiera działania na rzecz lepszego świata”, twierdzą Visser i Courtice [2011, s. 2].

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na takie kompetencje jak: bardzo dobra znajomość problemów społecznych firmy oraz oczekiwań interesariuszy, zdolność do budowania silnych relacji opartych na zaufaniu z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi, umiejętność identyfikowania ryzyka i szans, projektowania strategii odpowiedzi na nie, opracowywania i wdrażania strategii i praktyk zrównoważonego rozwoju w firmie, budowania konsensusu pomiędzy kadrą wyższą w firmie, budowania zaufania w relacjach wewnętrznych w firmie, mierzenia i komunikowania inicjatyw i działań zrównoważonego rozwoju, przenoszenia dobrych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) [Morton, Grayson, 2009].

Próbą ujęcia przywództwa z perspektywy zrównoważonego rozwoju jest opracowany przez Visser i Courtice Model Zrównoważonego Przywództwa (*Sustainability Leadership Model*) [Visser, Courtice, 2011, s. 4], który składa się z trzech następujących elementów: kontekst zewnętrzny i wewnętrzny; profil menedżera – cechy, style przywódcze, umiejętności i wiedza; działania przywódcze.

Kontekst zewnętrzny i wewnętrzny dotyczy warunków i otoczenia, w którym funkcjonują menedżerowie. Kontekst zewnętrzny (*external*) odnosi się do otoczenia zewnętrznego i jego instytucji (ekologicznych, ekonomicznych, politycznych, kulturowych), na które menedżerowie mogą mieć mniejszy wpływ. Kontekst wewnętrzny (*internal*) odnosi się do instytucji wewnętrznych (kultura organizacyjna, ład korporacyjny (*corporate governance*), rola zarządu), w przypadku którego wpływ menedżerów może być większy.

Tabela 2. Model Zrównoważonego Przywództwa

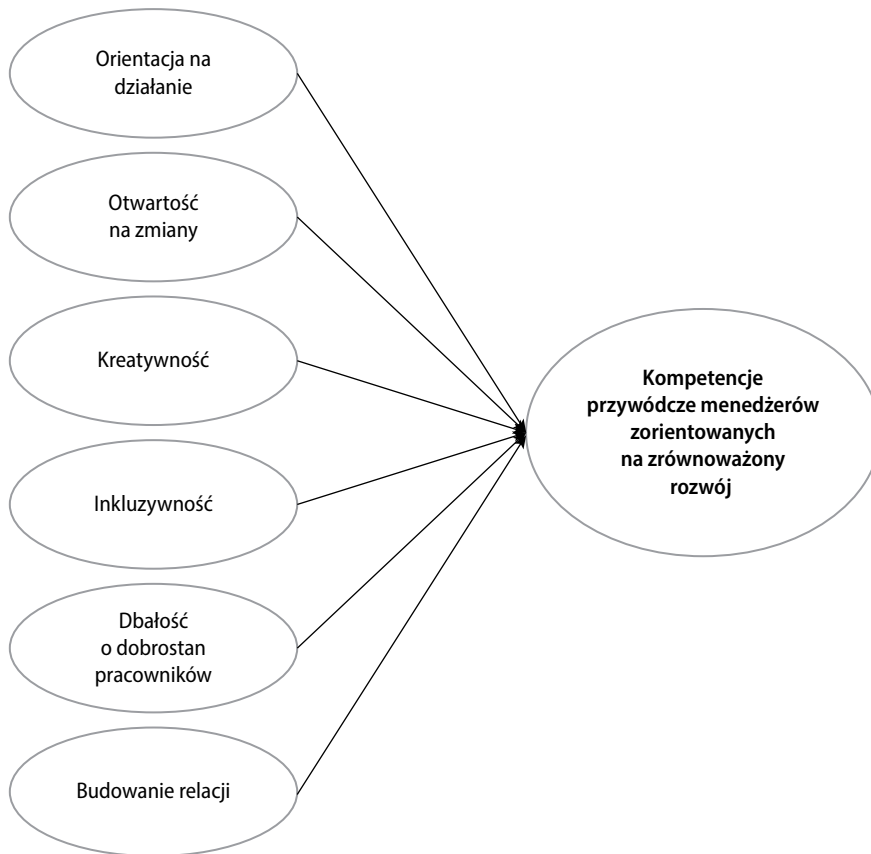
Kontekst przywódczy	Profil przywódcy	Działania przywódcze
	Cechy	
	Opiekuńczy/kierujący się moralnością Myśliciel systemowy/holistyczny Otwarty na zmiany i nowości Samoświadomy/odważny	
Zewnętrzny	Style	Wewnętrzne
Ekologiczny Ekonomiczny Polityczny Kulturowy Społeczny	Inkluzywny (włączający) Wizjonerski Kreatywny Altruistyczny Radykalny	Podjęcie decyzji Określanie kierunku strategicznego Opracowywanie systemów zachęt Zapewnianie odpowiedzialności za wyniki pracy Wzmacnianie ludzi (ang. <i>people empowerment</i>) Koncentrowanie się na ciągłym uczeniu i poszukiwaniu innowacji
Wewnętrzny	Umiejętności	Zewnętrzne
Sektor/przemysł Zasięg organizacyjny Kultura organizacyjna Struktura zarządzania Rola przywództwa	Zarządza złożonością Komunikuje wizję Dokonyuje osądów/ocen Rzuca wyzwania i dokonuje innowacji Myśli długoterminowo	Wspieranie partnerstwa pomiędzy sektorami Rozwijanie zrównoważonych produktów i usług Promowanie świadomości zrównoważonego rozwoju Działanie w ramach zmieniającego się kontekstu Zapewnienie transparentności
	Wiedza	
	Globalne wyzwania/dylematy Powiązania interdyscyplinarne Zarządzanie zmianą Czynniki wpływające na organizację (otoczenie organizacji) Interesariusze – różne perspektywy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Visser, Courtice [2011, s. 4].

Profil przywódcy zorientowanego na zrównoważony rozwój określa natomiast pożądane wymagania w zakresie cech osobowościowych, stylów przywódczych, umiejętności oraz wiedzy. Nie oznacza to jednak, że menedżer powinien posiadać wszystkie te cechy, style, umiejętności oraz wiedzę. Jak twierdzą Visser i Courtice, menedżerowie „powinni jednak czerpać z tego, co jest najbardziej odpowiednie dla nich samych z punktu widzenia osobowości i okoliczności, w których funkcjonują, aby skutecznie stawić czoła wyzwaniom związanym z równoważnym rozwojem” [Visser, Courtice, 2011, s. 5]. Ponadto autorzy ci zauważają, że menedżerowie będą starali się rozwijać te elementy u swoich pracowników budując zespoły. W efekcie organizacje te będą działały w oparciu o model rozproszonego przywództwa [Center for Excellence in Leadership, 2007, s. 44].

Działania przywódcze obejmują natomiast czynności, które wykonuje menedżer zorientowany na zrównoważony rozwój w ramach organizacji (wewnętrzne działania przywódcze), jak i poza nią (zewnętrzne działania przywódcze).

Rysunek 1. Model konceptualny



Źródło: opracowanie własne.

Centre for Excellence in Leadership w swoim raporcie wskazuje następujące charakterystyki przywódców działających na rzecz zrównoważonego rozwoju: przywództwo rozproszone, samoświadomość i rozwój, chęć wiedzy, doświadczeń i wyzwań, dostosowywanie stylu przywództwa do sytuacji, zaangażowanie na rzecz równości i sprawiedliwości, zrozumienie i umiejętność dostosowywania się do spostrzeżeń i perspektyw pochodzących z różnych źródeł oraz działanie w celu wykorzystania różnorodności kulturowej, osadzenie odpowiedzialności korporacyjnej, etycznej i społecznej na poziomie strategicznym i operacyjnym, dodawanie wartości poprzez współpracę, partnerstwo i synergię grupy, korzystanie z sieci i spostrzeżeń w celu kształtowania organizacji, wpływanie na relacje, zrozumienie klimatu organizacyjnego oraz poznanie i zaangażowanie kluczowych wpływowych osób, ustalanie priorytetów w zakresie zarządzania czasem i zasobami [Center for Excellence in Leadership, 2007, s. 44]. Avery i Bergsteiner opracowali listę 23 praktyk przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój (podejście „pszczoły miodnej”) i przeciwstawili je praktykom menedżerów zorientowanych wyłącznie na zysk (podejście „szarańczy”) [Avery, Bergsteiner, 2011a, s. 7]. „Od czasów biblijnych pszczoły miodne i szarańcza symbolizują

stworzenie i zniszczenie. Pszczoły miodne budują społeczności i ekosystemy, podczas gdy szarańcza zjada nagie zielone pola” [Avery, Bergsteiner, 2010, s. 7]. Wśród praktyk przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój wymienili oni m.in.: ciągle doskonalenie wszystkich vs selektywnie, budowanie relacji i współpracy, a nie antagonistyczne działanie, docenianie pracowników vs traktowanie pracowników jako zawsze wymiennych i kosztu, przeprowadzanie zmian ewolucyjnie w przemyślany sposób, a nie *ad hoc*, budowanie samodzielnych zespołów vs całkowicie zależnych od decyzji menedżera, dzielenie się wiedzą w całej organizacji vs ograniczenie wiedzy do wąskiej grupy osób, budowanie wspierającej kultury organizacyjnej vs słabej, zorientowanej na krótkoterminowe wyniki, ceni zaangażowanych emocjonalnie pracowników vs angażowania jedynie poprzez motywatory finansowe [Avery, Bergsteiner, 2011a, s. 7].

Przeprowadzone analizy stały się przesłanką do przyjęcia, że kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój obejmują sześć wymiarów: orientację na działanie, otwartość na zmiany, kreatywność, inkluzywność, dbałość o dobrostan pracowników, a także budowanie dobrych relacji (rysunek 1).

4. Metodyka badań

4.1. Charakterystyka próby badawczej

W grudniu 2023 roku przeprowadzono badanie ilościowe, którego celem była diagnoza, poprzez empiryczną weryfikację, aktualnych względem opisywanych w literaturze przedmiotu, kompetencji przywódczych zorientowanych na zrównoważony rozwój. Badanie to zostało przeprowadzone na próbie 263 polskich menedżerów aktywnych zawodowo ($N = 263$), metodą CAWI, opartą o ogólnopolski, akredytowany panel badawczy. W wyniku przeprowadzenia procedury doboru losowego uzyskano reprezentatywność próby.

W badaniu dominowali respondenci z wykształceniem wyższym ($n = 174$, 66%), zatrudnieni na podstawie umowy o pracę ($n = 194$, 94%), w sektorze prywatnym ($n = 205$, 78%). Większość próby stanowiły kobiety ($n = 154$, 59%). Próba była zrównoważona pod względem wieku (33% stanowili przedstawiciele pokoleń X, 37% pokolenia Y i 19% pokolenia Z oraz 12% pokolenia BB) oraz wielkości organizacji ($n = 64$, 24% respondentów z firm mikro, $n = 51$, 19% z małych, $n = 68$, 26% ze średnich, $n = 39$, 15% z dużych i $n = 41$, 16% z bardzo dużych).

4.2. Zmienne

Kwestionariusz ankiety, w przeprowadzonym badaniu CAWI, został przygotowany w oparciu o wybrane elementy Modelu Przywództwa Zrównoważonego [Visser, Courtice, 2011], w szczególności te dotyczące „działań przywódczych” oraz „profilu przywódcy”,

Tabela 3. Oszacowania dla modeli pomiarowych

Stwierdzenie	Srednia	Odchylenie standardowe	Model 6K		Model 1K		Model 3K	
			Wymiar	Współczynnik	Wymiar	Współczynnik	Wymiar	Współczynnik
Stawiam sobie różnorodne cele w życiu zawodowym i osobistym.	4,03	0,967	Orientacja na działanie	0,759	Kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój	Orientacja na działanie i zmiany	0,692	0,796
Stawiane przed nami cele i zadania są interesującym wyzwaniem.	3,69	0,957		0,667			0,691	0,633
Często podejmuję w pracy nowe zadania nie z obowiązku, ale dlatego, żeby coś usprawnić lub ulepszyć.	3,79	1,019		0,647			0,630	0,621
Staram się cały czas uczyć czegoś nowego.	4,10	0,958	Otwartość na zmiany i nowości	0,780			0,629	0,763
Zmiany w życiu są potrzebne i nas rozwijają.	4,04	1,016		0,753			0,626	0,733
Nowe, trudne sytuacje traktuję jako wyzwanie.	3,83	1,026		0,767			0,637	0,741
Jestem kreatywny i mam dużo pomysłów na usprawnienie swojej pracy.	3,79	0,984	Kreatywność	0,613			0,613	-
Mam wpływ na wybór sposobu wykonywania pracy.	3,96	0,984		0,557			0,644	-
Kierownictwo naszej firmy uwzględni pomysły i propozycje pracowników.	3,77	1,016		0,765			0,729	-
Nie sprawia mi trudności praca z ludźmi różniącymi się ode mnie pod względem pochodzenia, wieku, płci lub w inny sposób.	4,18	0,990	Inkluzywność	0,636			0,496	Inkluzywność
Aktywnie wspieram w osiągnięciu celów zawodowych wszystkich swoich współpracowników, niezależnie od ich wieku, płci, pochodzenia.	3,97	1,075		0,773			0,634	0,771
Dostosowuję sposób przekazywania informacji do różnorodności współpracowników pod względem wieku, płci, pochodzenia, osób w moim zespole.	3,94	1,000		0,715			0,614	0,716
W naszej firmie podejmuje się wysiłki, aby warunki pracy czynić godnymi dla ludzi.	3,84	1,052	Dbalność o dobrostan pracowników	0,758			0,723	Dbalność o dobrostan i relacje
W naszej firmie dba się o dobre samopoczucie pracowników.	3,77	1,099		0,850			0,775	0,854
Interesujące i niecodzienne zadania są rozdzielane sprawiedliwie.	3,71	1,018	Budowanie relacji i współpracy	0,700			0,633	0,691
Jeżeli ktoś w pracy ma problemy, może liczyć na pomoc współpracowników.	3,82	0,995		0,757			0,732	0,749
Nasi przełożeni dbają o to, aby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów.	3,70	1,073		0,671			0,640	0,678
Każdy może u nas wyrazić swoje własne opinie i uczucia.	3,79	1,008		0,631			0,619	0,667
Dopasowanie modelu do danych								
Chi-kwadrat i df				283,077, df=120			562,852, df=135	237,870, df=87
GFI				0,892			0,759	0,893
AGFI				0,846			0,695	0,852
CFI				0,931			0,818	0,922
SRMR				0,052			0,074	0,062
RMSEA				0,072			0,110	0,081

Źródło: opracowanie własne.

a także Behawioralnego Modelu Kompetencyjnego (*Behavioral Competency Model for Sustainable Leaders*) opracowanego przez Instytut Przywództwa Zrównoważonego (*Institute of Sustainable Leadership*). Ponadto dodatkową inspiracją do sformułowania kwestionariusza ankiety były listy kluczowych charakterystyk menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój zawarte w raportach: WBCSD oraz *Sustainable Leadership in Europe Research Report*, a także fragmenty kwestionariusza opracowanego do pomiaru klimatu organizacyjnego przez L. von Rosenstiela oraz R. Bogela. Kwestionariusz ankiety został uzupełniony o autorskie pytania diagnozujące kompetencje menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój. Respondenci oceniali stwierdzenia na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam” i 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Stwierdzenia wykorzystane w narzędziu badawczym zawarte są w tabeli 3.

W pierwszej kolejności policzono statystyki opisowe dla poszczególnych stwierdzeń (tabela 3). Wynika z nich, że menedżerowie relatywnie wysoko ocenili swoje kompetencje przywódcze zorientowane na zrównoważony rozwój. Średnie odpowiedzi wahały się między 3,69 i 4,18. Najwyższą średnią uzyskano dla stwierdzenia „Nie sprawia mi trudności praca z ludźmi różniącymi się ode mnie pod względem pochodzenia, wieku, płci lub w inny sposób”, które wchodzi w skład inkluzywności, a najniższą dla „Stawiane przed nami cele i zadania są interesującym wyzwaniem”, diagnozującego orientację na działanie.

5. Wyniki z badań empirycznych

Oszacowanie modelu pomiarowego dla kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój przeprowadzono z zastosowaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej (*Confirmatory Factor Analysis, CFA*) w programie AMOS SPSS

Wyjściowym modelem do analiz był model sześciowymiarowy (6K) zakładający istnienie sześciu rozłącznych wymiarów kompetencji przywódczych: orientację na działanie, otwartość na zmiany, kreatywność, inkluzywność, dbałość o dobrostan pracowników i budowanie relacji.

Tabela 4. Korelacje dla modelu 6K

Wymiar	1	2	3	4	5	6
1. Orientacja na działanie	1					
2. Otwartość na zmiany i nowości	0,938	1				
3. Kreatywność	0,954	0,731	1			
4. Inkluzywność	0,764	0,771	0,707	1		
5. Dbłość o dobrostan pracowników	0,839	0,601	0,926	0,657	1	
6. Budowanie relacji i współpracy	0,813	0,659	0,968	0,810	1,000	1

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie oszacowano wystandaryzowane współczynniki regresji dla modelu 6K (tabela 3), aby ustalić powiązania i konfigurację wskaźników i wymiarów kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój. Wyniki regresji dla każdego stwierdzenia były satysfakcjonujące i wahały się między 0,647 a 0,759 dla orientacji na działania, między 0,753 a 0,780 dla otwartości na zmiany, między 0,557 a 0,765 dla kreatywności, między 0,636 a 0,773 dla inkluzywności, między 0,758 a 0,850 dla dbałości o dobrostan pracowników i między 0,631 i 0,757 dla budowania relacji. Mimo satysfakcjonujących ładunków oraz akceptowalnego dopasowania modelu do danych, z przeprowadzonych analiz wynika, że model sześciowymiarowy (6K) powinien być odrzucony. Wynika to z wysokich współczynników korelacji, która między dbałością o dobrostan pracowników i budowaniem relacji była równa jedności (tabela 4). Oznacza to, że stwierdzenia badające te kompetencje mierzą dokładnie ten sam wymiar. Ponadto korelacje między kreatywnością i budowaniem relacji, dbałością o dobrostan pracowników i kreatywnością oraz zorientowaniem na działania i kreatywnością, a także między otwartością na zmiany i zorientowaniem na działania przekraczają 0,9, co oznacza, że były one trudne do rozróżnienia dla respondentów. Silne korelacje między wymiarami oznaczają, że trafność różnicowa nie byłaby możliwa do wykazania. Z kolei korelacje między inkluzywnością a pozostałymi wymiarami kompetencji są silne (od 0,707 do 0,771), ale nie przekraczają wartości 0,8, co wskazuje na jej odrębność od pozostałych wymiarów.

W toku analiz podjęto decyzję o modyfikacji modelu konceptualnego i przetestowaniu dwóch kolejnych modeli: jednowymiarowego (1K), w którym wszystkie stwierdzenia są jednym wymiarem kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój, i trójwymiarowego (3K), na który składają się: dbałość o dobrostan i relacje, orientacja na działania i otwartość na zmiany oraz inkluzywność.

Oszacowano wystandaryzowane współczynniki regresji dla każdej ścieżki w modelu jednowymiarowym (1K). Stwierdzenia dla inkluzywności mają poziomy regresji pomiędzy 0,496 a 0,614 i są one niższe niż dla pozostałych (najniższy 0,613 dla stwierdzenia w ramach kreatywności, pozostałe są pomiędzy 0,619 a 0,775). Model ten osiąga wartość statystyki Chi-kwadrat równą 562,852 ($df=135$) i niskie miary GFI (0,759) i AGFI (0,695), a wartość RMSEA równa jest 0,110 i przekracza wartość 0,1, dyskwalifikującą model. Na podstawie uzyskanych wyników uznano dopasowanie modelu za niesatysfakcjonujące.

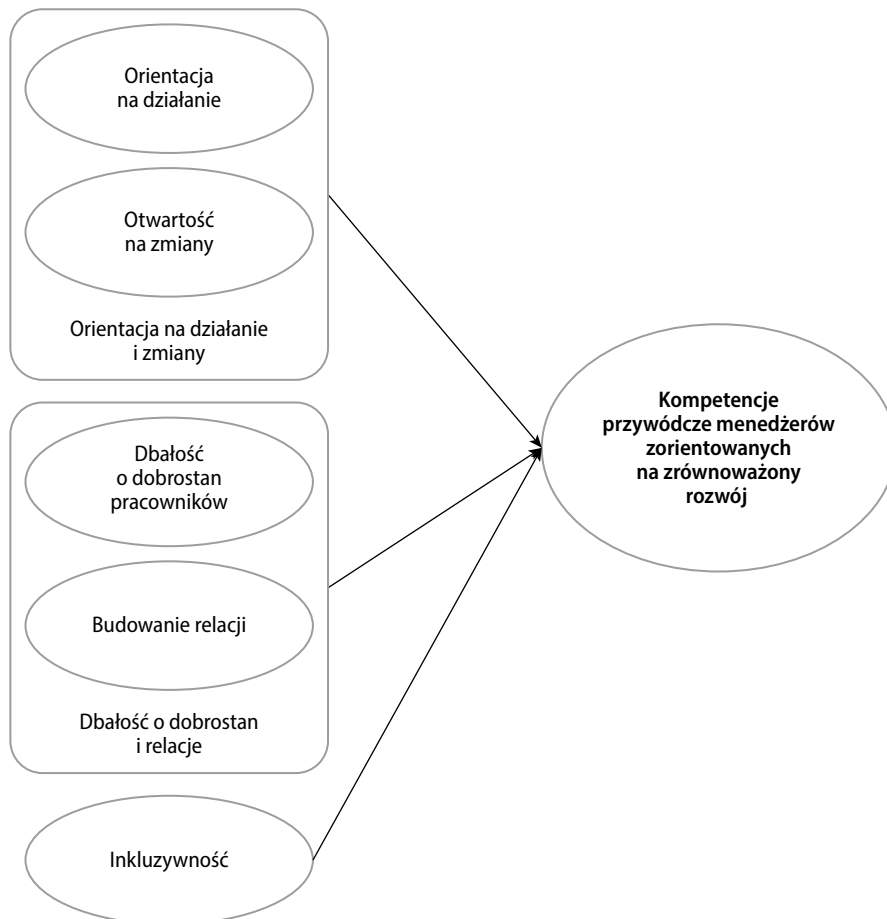
Z analiz wynika, że stwierdzenia dotyczące inkluzywności w modelu jednowymiarowym mają dość niskie ładunki w porównaniu z wyjściowym modelem sześciowymiarowym, co wskazuje, że mierzą one inny wymiar niż pozostałe stwierdzenia. Dodatkowo analiza korelacji między wymiarami w modelu sześciowymiarowym, uzasadnia testowanie modelu pomiarowego wyodrębniającego trzy wymiary (3K): dbałość o dobrostan i relacje, orientacja na działania i zmiany oraz inkluzywność. Z uwagi na wysokie korelacje kreatywności ze wskaźnikami wchodzącymi w skład pierwszych dwóch wymiarów, usunięto z dalszej analizy stwierdzenia ją badające.

Tabela 5. Korelacje dla modelu 3K

Wymiar	1	2	3
1. Orientacja na działanie i zmiany	1		
2. Inkluzywność	0,778	1	
3. Dbałość o dobrostan i relacje	0,712	0,709	1

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Zweryfikowany model



Źródło: opracowanie własne.

Analiza konfiguracji stwierdzeń w modelu trójwymiarowym (3K), wskazuje na poprawę wartości wystandaryzowanych współczynników regresji. Dla dbałości o dobrostan i relacje wahały się one między 0,667 i 0,854, dla orientacji na działania i zmiany między 0,621 i 0,796 oraz dla inkluzywności między 0,637 i 0,771. Korelacja między dbałością o dobrostan i relacje oraz orientacją na działania i zmiany wyniosła 0,712, między dbałością o dobrostan i relacje oraz inkluzywnością 0,709, a między orientacją na działania i zmiany oraz inklu-

zywnością 0,778 (tabela 5). Dopasowanie modelu 3K jest akceptowalne, na co wskazuje wartość Chi-kwadrat (237,807) i miary względnego dopasowania osiągające wartości GFI = 0,893 i AGFI = 0,852 i CFI=0,922. RMSEA wynosi 0,081 i jest na granicy dopuszczalnych modeli, a przedział ufności dla RMSEA nie zawiera wartość 0,1, dyskwalifikującej model.

W rezultacie przyjęto, że kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój są konstruktem drugiego rzędu i mają trzy wymiary: orientacja na działania i zmiany, dbałość o dobrostan i relacje oraz inkluzywność (rysunek 2). Różnica w stosunku do wyjściowego modelu konceptualnego jest taka, że orientacja na działania i otwartość na zmiany nie dzielą się na osobne wymiary. Podobnie dbałość o dobrostan i budowanie relacji stanowią jeden wymiar. Niemniej jednak brak wymiarów jako pomiarowych nie oznacza ich niestnienia. Są one składowymi wyróżnionych wymiarów, ale przez badanych są postrzegane jako niemal tożsame. Natomiast wymiar inkluzywność jest przez badanych postrzegany jako inny i odróżniający się od dwóch pozostałych.

6. Wnioski z badań

Realizacja celów badawczych, mających na celu diagnozę kompetencji przywódczych polskich menedżerów w kontekście uznawanych za pożądane w literaturze przedmiotu kompetencji przywódczych zorientowanych na zrównoważony rozwój, doprowadziła do sformułowania istotnych wniosków.

Badani menedżerowie relatywnie wysoko ocenili swoje kompetencje przywódcze zorientowane na zrównoważony rozwój. Z wyróżnionych w modelu najwyżej ocenili poziom wymiaru „inkluzywność”, natomiast krytycznie ocenili wymiary „dba o dobrostan pracowników” oraz „buduje relacje i współpracę”. Zwraca uwagę, że spośród osiemnastu analizowanych stwierdzeń najniżej ocenione zostało stwierdzenie „stawiane przed nami cele i zadania są interesującym wyzwaniem”.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają kompleksowy charakter kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój, który obejmuje szereg aspektów, takich jak orientacja na działanie, otwartość na zmiany, kreatywność, inkluzywność, troska o dobrostan pracowników oraz zdolność budowania pozytywnych relacji.

Z badań wynika, że z perspektywy menedżerów, orientacja na działanie i otwartość na zmiany są ze sobą powiązane, tworząc spójną całość. W związku z tym, narzędzia diagnozy kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój powinny uwzględniać oba te elementy. Stanowi to istotne zalecenie dla praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, zwracające uwagę na konieczność jednoczesnego uwzględniania zmian i wspierania aktywności menedżerów.

Przeprowadzone badania wykazały, że z perspektywy menedżerów dbałość o dobrostan pracowników i budowanie relacji są ze sobą związane i tworzą jeden wspólny wymiar. Sugeruje

to, że działania ukierunkowane na dobrostan pracowników należy integrować z praktykami wspierającymi jakość relacji w zespołach.

Analizy przeprowadzone w ramach badań potwierdziły istotność wyodrębnienia inkluzywności jako odrębnego wymiaru kompetencji przywódczych menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój. Znaczenie to podkreśla potrzebę podejmowania przez organizacje działań integrujących zarządzanie kapitałem ludzkim z inkluzywnością.

Wartość przedstawionych wyników badań polega na empirycznie potwierdzonej koncepcji składowych kompetencji przywódczych zorientowanych na zrównoważony rozwój, ujawniając ich trzy wymiary: orientację na działanie i otwartość na zmiany, dbałość o dobrostan i relacje oraz inkluzywność. Ponadto badania empiryczne przynoszą wartość dodaną poprzez podkreślenie znaczenia inkluzywności jako osobnego wymiaru kompetencji przywódczych zorientowanych na zrównoważony rozwój, co stanowi istotne uzupełnienie dotychczasowej wiedzy w tej dziedzinie.

7. Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań udało się częściowo potwierdzić postawioną hipotezę, sugerującą, że kompetencje przywódcze zorientowane na zrównoważony rozwój manifestują się wielowymiarowo. Obejmują one aspekty takie jak: orientacja na działanie, otwartość na zmiany, kreatywność, inkluzywność, troska o dobrostan pracowników oraz umiejętność budowania pozytywnych relacji. Analizy wykazały, że wymienione kompetencje skupiają się w trzech głównych kategoriach: orientacja na działanie i zmiany, troska o dobrostan i relacje, oraz inkluzywność.

W kontekście niniejszego artykułu przeprowadzone analizy podkreślają uzasadnienie kontynuowania badań nad kompetencjami przywódczymi zorientowanymi na zrównoważony rozwój. Zjawisko rosnącej popularności koncepcji zrównoważonego rozwoju stanowi motywację do pogłębionych badań nad kompetencjami wspierającymi tę ideologię. Wskazuje się na konieczność dalszych analiz ilościowych, które potwierdzą związki między zastosowanymi rozwiązaniami a konkretnymi aspektami zrównoważonego zarządzania. Ponadto, istotne jest identyfikowanie dobrych praktyk, które promują wdrożenie działań wspierających zrównoważony rozwój w organizacjach.

7.1. Ograniczenia i kierunek przyszłych badań

Przeprowadzone badanie wykazuje pewne ograniczenia, które należy uwzględnić w interpretacji wyników. Jednym z istotnych aspektów jest brak badań dotyczących relacji w długofalowej perspektywie. Zjawiska badane w kontekście konstruktów mogą ulegać zmianom w czasie, co implikuje konieczność przeprowadzenia dalszych badań, uwzględniających

dynamiczny charakter funkcjonowania organizacji oraz ich otoczenia. Wskazane jest zatem rozszerzenie analizy na obszar długookresowy.

Kolejnym istotnym ograniczeniem jest ograniczenie próby badawczej do polskich pracowników. Aby uzyskać bardziej ogólne i uściślone wyniki, zaleca się poszerzenie zakresu badania o pracowników z różnych krajów i regionów.

Badania nad kompetencjami przywódczymi menedżerów powinny uwzględniać różnorodne perspektywy, obejmujące zarówno menedżerów, jak i ich podwładnych oraz przełożonych. Aktualne badanie skupiło się na grupie menedżerów, jednak w celu kompleksowego zrozumienia tematu zaleca się przeprowadzenie dodatkowych badań, uwzględniających perspektywę zarówno pracowników podległych, jak i osób pełniących funkcje przełożonych.

Konstrukcja zastosowanej ankiety opierała się wyłącznie na samoocenie respondentów, co stanowi kolejne ograniczenie badania. W celu uzyskania pełniejszego obrazu zaleca się przeprowadzenie dodatkowych badań, uwzględniających perspektywę innych źródeł oceny. Wskazane byłoby także przeprowadzenie badań walidacyjnych celem potwierdzenia uzyskanych wyników za pomocą alternatywnych metod oceny kompetencji przywódczych.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Avery, G.C., Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees & Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*. Sydney: Allen & Unwin.
2. Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
3. Burns, J.M. (1994). *Władza przywódcza*. W: *Władza i społeczeństwo* (s. 265–269), J. Szczupaczyński (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
4. De Gobbi, M.S. (2011). *Mainstreaming Environmental Issues in Sustainable Enterprises: An Exploration of Issues, Experiences and Options*, ILO Employment Sector Working Paper Series, vol. 75. Geneva: International Labour Organization.
5. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Naturalne Przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
6. Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B., Turek, D. (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2008). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.
8. Krzyżanowska-Celmer, M. (2023). *Uwarunkowania kulturowe kompetencji przywódczych ekspatriantów na przykładzie Chińskiej Republiki Ludowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Stewart, H., Gapp, R. (2011). *Situating Leadership to Develop CSR Sustainable Practices within an SME Context*. BAM 2011 Conference Proceedings. London: British Academy of Management.

10. UNGC (2010). *A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. New York: United Nations Global Compact.

Artykuły naukowe

1. Armani, A.B., Petrini, M., Santos, A.C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership?, *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22, s. 820–835.
2. Avery, G.C., Bergsteiner, H. (2011a). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance, *Strategy & Leadership*, 39(3), s. 5–15, 36–37.
3. Avery, G.C., Bergsteiner, H. (2011b). How BMW Successfully Practices Sustainable Leadership Principles, *Strategy & Leadership*, 39(6), s. 11–18.
4. Banerjee, R., Gupta, K. (2017). The Effects of Environmental Sustainability and R&D on Corporate Risk-taking: International Evidence, *Energy Economics*, 65, 1e15.
5. Burawat, P. (2019). The Relationships Among Transformational Leadership, Sustainable Leadership, Lean Manufacturing and Sustainability Performance in Thai SMEs Manufacturing Industry, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36, s. 1014–1036.
6. Cheng, C., Chowdhury, F., Davila, A., Durst, S., Kraus, S. (2021). Employees' Psychological Characteristics and Sustainable Leadership in Entrepreneurial Organizations, *Journal of Small Business Strategy*, 31, s. 59–71.
7. Eichbaum, Q. (2018). Collaboration and Teamwork in the Health Professions: Rethinking the Role of Conflict, *Academic Medicine*, 93(4), s. 574–580.
8. Ferdig, M.A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future, *Journal of Change Management*, 7, s. 25–35.
9. Grzesik, K. (2023). Przywództwo w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(4), s. 74–82.
10. Hassanzadeh, M., Silong, A.D., Asmuni, A., Wahat, W.A. (2015). Global Leadership Competences, *Journal of Educational and Social Research*, 5(3), s. 15–24.
11. Iqbal, Q., Ahmad, N.H., Nasim, A., Khan, S.A. R. (2020). A Moderated-mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance, *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
12. Iqbal, Q., Ahmad, N.H., Halim, H.A. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence from Selected ASEAN Countries, *Sage Open*, 10(4), s. 1–16.
13. Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S.M. J., Irman, M. (2020). Sustainable Leadership and Employee Innovative Behavior: Discussing the Mediating Role of Creative Self-efficacy, *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2547.
14. McCann, J.T., Holt, R.A. (2010). Defining Sustainable Leadership, *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), s. 204–210.
15. Peterlin, J., Pearse, N., Dimovski, V. (2015). Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches, *Economic and Business Review*, 17(3), s. 273–290.
16. Piwowar-Sulej, K., Krzywonos, M., Kwil, I. (2021). Environmental Entrepreneurship-bibliometric and Content Analysis of the Subject Literature Based on H-Core, *Journal of Cleaner Production*, 295, 126277.

17. Rehman, S., Sami, A., Haroon, A., Irfan, A. (2019). Impact of Sustainable Leadership Practices on Public Sector Organizations: a Systematic Review of Past Decade, *Journal of Public Value and Administration Insights*, 2(3), 1e5.
18. Shaaban, S.A. (2020). The Impact of Responsible Leadership (RL) on Responsible Employee (RE): The Mediating Role of Sustainable Leadership (SL), *International Journal of Business Management*, 15, s. 75–84.
19. Szczepańska-Woszczyzna, K., Francik, A. (2016). Przywództwo a zrównoważony biznes w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Przegląd Organizacji*, 7(918), s. 27–34.

Materiały internetowe

1. Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) (2018). *A Behavioral Competency Model for Sustainable Leaders*, <https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/a-behavioural-competency-model-for-sustainability.pdf> (dostęp: 22.01.2024).
2. Center for Excellence in Leadership (2007). *Leadership for sustainability: Research report. Leadership for sustainability: making sustainable development a reality for leaders*, (dostęp: 12.01.2024).
3. EY (2023). *Na czym polega zasada zrównoważonego rozwoju? Zrównoważony rozwój – filary i przykłady działań*, https://www.ey.com/pl_pl/consulting/zasada-zrownowazonego-rozwoju-na-czym-polega (dostęp: 20.12.2023).
4. Morton, S., Grayson, D. (2009). *Who Should Head up Your Corporate Responsibility Approach?*, https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4205/1/Who_should_head_up_your_CR_approach.pdf (dostęp: 27.12.2015).
5. The ERM International Group Limited (2023). *ERM Sustainability Report 2023. The time is now (ERM)*, <https://www.erm.com/sustainability-report/> (dostęp: 22.01.2024).
6. The Sustainability Institute by ERM (2023). *Sustainability Leaders Report (SLR)*, <https://globescan.com/2023/09/06/2023-globescan-sustainability-leaders-survey-report-webinar/> (dostęp: 22.01.2024).
7. Visser, W., Courtice, P. (2011). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*, <https://ssrn.com/abstract=1947221> (dostęp: 17.12.2023).
8. WBCSD (2011). *People Matter Lead. Enabling Leadership for Sustainability*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/attachments/news/PeopleMatterLead_WBCSD_2011.pdf (dostęp: 12.01.2024).

Leadership competencies of sustainability-oriented managers

Abstract

The purpose of the paper is to diagnose the leadership competencies of Polish managers in relation to those considered desirable in sustainability-oriented managers in the literature. Based on a review of the literature, a list of selected leadership competencies of sustainability-oriented managers was

constructed, including action orientation, openness to change and novelty, creativity, inclusiveness, attention to employee development and well-being, and building good relationships and cooperation. On a sample of 263 Polish managers, using confirmatory factor analysis (SEM CFA), the leadership competencies currently held by Polish managers in the context of sustainable development were empirically verified. The research confirmed the importance of the leadership competencies adopted in the model. They demonstrated the advisability of treating comprehensively three of their dimensions: orientation to action and change, attention to well-being and relationships, and inclusiveness.

Keywords: leadership competencies, sustainable leadership, sustainability
