PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wroclaw University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2023, Vol. 67, No. 4
ISSN 2392-0041

Przywództwo w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Katarzyna Grzesik
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-3998-8445

© 2023 Katarzyna Grzesik
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Grzesik, K. (2023). Przywództwo w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 67*(4).

DOI: 10.15611/pn.2023.4.07
JEL Classification: M12, M14, L20

Streszczenie: Implementacja idei zrównoważonego rozwoju staje się dla współczesnych przedsiębiorstw jednym z kluczowych wyzwań. Odpowiedzią na to wyzwanie jest rozwój koncepcji zrównoważonego przywództwa. Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czym jest zrównoważone przywództwo oraz na jakich poziomach może być badane. Na potrzeby realizacji przyjętego celu dokonano analizy literatury przedmiotu przy zastosowaniu metody narracyjnego przeglądu literatury. Badania literaturowe doprowadziły do wniosku, że zrównoważone przywództwo jest odpowiedzią na potrzebę wdrażania idei zrównoważonego rozwoju i stanowi system, którego poszczególne elementy dążą do realizacji wspólnego celu, jakim jest zrównoważony rozwój. Koncepcję zrównoważonego przywództwa można analizować na trzech poziomach: jednostki, organizacji oraz otoczenia.

Słowa kluczowe: zrównoważone przywództwo, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, praktyki zrównoważonego przywództwa.

1. Wstęp

Wyobrażenia leżące u podstaw istoty przywództwa ulegały w ciągu wieków zmianom odzwierciedlającym liczne przemiany społeczne, co sprawia, że dane koncepcje przywództwa mają swoje zastosowanie w określonym kontekście społecznym i różnią się w zależności od miejsca i czasu (Avery, 2009, s. 23). Powoduje to, że kontekst, w jakim ukazywane jest przywództwo, staje się kluczową determinantą w wyjaśnianiu istoty danej koncepcji przywództwa. Szczególnym paradygmatem współczesności jest zrównoważony rozwój (*sustainability*), który w odniesieniu do przedsiębiorstwa podkreśla zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu oraz samoodnowę i wykorzystywanie warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłość (Grudzewski i in., 2010, s. 26). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jest uznawany za jeden z kluczowych elementów decydujących o poziomie konkurencyjności firmy. W odpowiedzi na potrzebę radzenia sobie przez przedsiębiorstwa z zagad-

nieniami zrównoważonego rozwoju wyłoniła się koncepcja zrównoważonego przywództwa (*sustainable leadership*).

Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czym jest zrównoważone przywództwo oraz na jakich poziomach może być badane. Na potrzeby realizacji przyjętego celu dokonano analizy literatury przedmiotu przy zastosowaniu metody narracyjnego przeglądu literatury, który pozwala na zrozumienie kluczowych kwestii dotyczących analizowanego obszaru naukowego (Zdonek i in., 2016).

2. Kontekst zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Idea zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) pojawiła się w latach 60. XX wieku jako próba odpowiedzi na pytania o zagrożenia związane z dynamicznym rozwojem gospodarki krajów zachodnich, zanieczyszczeniem naturalnego środowiska, wyczerpywaniem się nieodnawialnych zasobów przyrody, szybkim tempem przyrostu demograficznego, pogłębiającym się rozdziałem między dobrobytem krajów wysoko rozwiniętych a całą resztą populacji ludzkiej cierpiącej głód i niedożywienie oraz ogólnym rozchwianiem ekosystemu (Płachciak, 2011, s. 231). Współczesne rozumienie idei zrównoważonego rozwoju ewoluowało, a fundamentalne znaczenie dla jej kształtowania się miały badania z zakresu nauk społecznych, tematycznie koncentrujące się na globalnych problemach świata drugiej połowy XX wieku. Definicja ujmująca istotę idei zrównoważonego rozwoju, najczęściej traktowana jako obowiązująca, została uzgodniona podczas obrad Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku. Zgodnie z nią zrównoważony rozwój jest strategią przekształceń ekologicznych, społecznych, techniczno-technologicznych i organizacyjnych, których celem jest osiągnięcie racjonalnego i trwałego poziomu dobrobytu społecznego, który będzie można przekazać następnym pokoleniom bez obawy o zagrożenie destrukcji zasobów przyrody i ekosystemów (Płachciak, 2011, s. 244).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest rozpatrywana na poziomie makro oraz poziomie mikro. Perspektywa makro odnosi się do rozwoju świata i cywilizacji, wyraża się w realizacji celów zrównoważonego rozwoju wyznaczonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych oraz w politykach i praktykach wdrażanych w poszczególnych krajach. Natomiast perspektywa mikro jako przedmiot rozwoju traktuje przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa nadal poszukują własnej definicji zrównoważonego rozwoju, jak również wskazówek operacyjnych pomagających go wdrożyć (Witek-Crabb, 2015, s. 722). Dodatkowo należy podkreślić, że kategoria zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest pojemna i znajduje swoje odzwierciedlenie w mniej lub bardziej szczegółowych koncepcjach (m.in. takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka w biznesie, potrójna linia przewodnia (*triple bottom line*) czy zarządzanie relacjami z interesariuszami), co utrudnia dyskusje nad zrozumieniem zrównoważonego rozwoju w kontekście biznesu (Witek-Crabb, 2005, s. 562-563).

U podstaw koncepcji zrównoważonego rozwoju leży teoria interesariuszy (Labuschagne i in., 2005), zgodnie z którą w procesie zarządzania należy uwzględniać oczekiwania grup lub jednostek, które mogą wpływać na cele organizacji lub których dotyczy działalność organizacji, czyli szeroko pojętego grona interesariuszy. Nie oznacza to, że realizacja zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwo umniejsza rangę celu, którym jest generowanie zysku niezbędnego do zapewnienia długotrwałego rozwoju, ale uwzględnia respektowanie aspektów społecznych i środowiskowych w jego realizacji. J. Adamczyk i T. Nitkiewicz (2007, s. 57) zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa określają jako proces, w którym następuje równoważenie trzech kategorii celów: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, które stanowią immanentne składowe zrównoważonego rozwoju. W innym ujęciu definicyjnym W.M. Grudzewski i in. (2010, s. 27) zrównoważony rozwój w odniesieniu do przedsiębiorstwa postrzegają jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji w celu utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku. Pozycja ta jest możliwa poprzez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom, kreowanie nowych możliwości i celów przedsiębiorstwa oraz ich realizację przy równoważeniu interesów różnych grup. Z kolei A. Witek-Crabb

definicję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa formułuje jako rozwój społeczny i gospodarczy przedsiębiorstw, który umożliwia przedsiębiorstwu dzisiejsze realizowanie aspiracji i osiąganie zysków w danym momencie oraz jednocześnie nie narusza możliwości realizowania aspiracji i osiągania zysków w przyszłości (Witek-Crabb, 2005, s. 564).

Wspólną cechą zrównoważonego rozwoju w biznesie, wyłaniającą się z występujących w literaturze przedmiotu definicji, jest zwrócenie uwagi na (Witek-Crabb, 2015, s. 723):

– trwałość rozwoju organizacji w długim okresie,
– równoważenie dzisiejszych aspiracji i przyszłych możliwości.

Osiągnięcie powyższych celów jest możliwe dzięki poszukiwaniu równowagi między potrzebami różnych interesariuszy i harmonizowaniu celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz kreatywności, elastyczności i zdolności uczenia się, aby lepiej rozumieć i kształtować swoje otoczenie.

3. Istota zrównoważonego przywództwa w przedsiębiorstwie

Jednym z kluczowych wyzwań dzisiejszych przywódców jest efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami w okresach niestabilnej koniunktury oraz odpowiadanie na potrzeby zrównoważonego rozwoju uwzględniające trwałość rozwoju przedsiębiorstwa przy równoważeniu aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. W związku z tym potrzeba zdefiniowania i badania koncepcji zrównoważonego przywództwa zyskuje na znaczeniu (McCann i Holt, 2010, s. 209).

Zrównoważone przywództwo ma kilka atrybutów, które pokrywają się z innymi koncepcjami przywództwa (Peterlin i in., 2015, s. 279-280). Przywództwa transformacyjne i zrównoważone są podobne w aspektach, 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. Podczas gdy przywództwo transformacyjne koncentruje się bardziej na osobistej charyzmie lub wyidealizowanym wpływie na obecnych zwolenników, zrównoważone przywództwo koncentruje się na pielęgnowaniu potencjału przyszłych pokoleń do godnej egzystencji. Podobnie jak przywództwo służebne zrównoważone przywództwo skupia się bardziej na potrzebach innych niż na potrzebach przywódcy. Natomiast zrównoważone przywództwo różni się od przywództwa służebnego w tym sensie, że koncentruje się na przyszłych potrzebach wielu interesariuszy, a nie tylko na aktualnych potrzebach obecnych zwolenników. Zrównoważone przywództwo opiera się na pojęciu przywództwa etycznego, ale rozszerza obszar jego zastosowania, twierdząc, że etyczne jest uwzględnienie potrzeb szerszego kręgu interesariuszy, w tym przyszłych pokoleń i środowiska naturalnego. Zrównoważony rozwój jest jednym z głównych współczesnych wyzwań etycznego przywódcy, który dąży do osiągnięcia dobra dla swoich zwolenników, ponieważ jest obciążony dążeniem do sprawiedliwości, w celu ochrony wspólnego dobrobytu wspólnoty. W porównaniu z innymi teoriami przywództwa, które wywodzą się z podejścia transformacyjnego przywództwa (np. wizjonerskie czy charyzmatyczne), zrównoważone przywództwo wyróżnia się dążeniem do wartości zrównoważonego rozwoju na poziomach indywidualnym, organizacyjnym, społecznym i ekologicznym zarówno dla obecnych, jak i dla przyszłych pokoleń.

Niektóre z wymienianych w literaturze przedmiotu cech zrównoważonego przywództwa pokrywają się z elementami innych stylów przywództwa, takich jak przywództwo transformacyjne czy przywództwo służebne, co osłabia odrębność koncepcji zrównoważonego przywództwa (Lee, 2017). Jednakże analiza wyróżników tej koncepcji przywództwa wskazuje na pięć atrybutów, które mniej lub bardziej wyraźnie odróżniają koncepcję zrównoważonego przywództwa od innych koncepcji przywództwa i są bardziej bezpośrednio związane ze zrównoważonym rozwojem organizacji (Lee, 2017, s. 422-425). A mianowicie:

– różnorodność (*diversity*) – w koncepcji zrównoważonego przywództwa „każdy ma znaczenie". Oznacza to, że zrównoważone przywództwo uznaje wartość posiadania zróżnicowanej kadry pracowniczej, co umożliwia uczenie się od innych zróżnicowanych praktyk. Dodatkowo przyjmuje się,

że standaryzacja praktyk pracy jest wrogiem zrównoważonego rozwoju. Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, musi być zdolne do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i wymyślania twórczych sposobów osiągania wyników. Innowacyjność może być wspierana, gdy przedsiębiorstwo utrzymuje zróżnicowaną kadrę pracowniczą. Pracownicy o różnych predyspozycjach, doświadczeniach czy pochodzeniu mogą wnieść różne perspektywy i wiedzę niezbędną do rozwiązania problemów organizacyjnych;

– sprawiedliwość organizacyjna (*organizational justice*) – zrównoważeni przywódcy uznają, że każda jednostka ma znaczenie dla długoterminowego dobrobytu, a dobrobyt osiągnięty kosztem dobrobytu poszczególnych grup nie może się utrzymać. Korzyści jednej osoby mogą zagrozić korzyściom innych osób w przedsiębiorstwie lub w społeczeństwie, dlatego zrównoważeni przywódcy powinni być ostrożni przy podejmowaniu decyzji, które wpływają na interesy wielu osób w przedsiębiorstwie, dokładając wszelkich starań, aby zapewnić sprawiedliwość wewnątrz organizacji. Wszystkie cztery wymiary sprawiedliwości organizacyjnej są ściśle związane z dobrym samopoczuciem pracowników, które jest niezwykle istotne dla długoterminowych wyników organizacji. Należy również podkreślić, że praktyki etyczne oraz utrzymywanie wysokich standardów moralnych mają znaczenie dla długoterminowej wydajności, długoterminowego zaangażowania i lojalności pracowników. Zrównoważeni przywódcy są proaktywni w rozwiązywaniu kwestii sprawiedliwości społecznej;
– rozwój pracowników (*employee development*) – zrównoważeni przywódcy postrzegają ludzi w przedsiębiorstwie jako kapitał, który należy pielęgnować i utrzymywać, a nie jako zasoby, które można wymieniać. Z punktu widzenia zrównoważonego przywództwa rozwój pracowników w przedsiębiorstwie jest czynnikiem krytycznym dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Zrównoważone przywództwo uwzględnia rozwijanie każdego pracownika w sposób ciągły, dlatego przedsiębiorstwo powinno nieustannie rozwijać i szkolić swoich pracowników, aby byli oni w stanie z powodzeniem wykonywać nowe i wymagające zadania;
– orientacja na postęp (*progres orientation*) – zrównoważeni przywódcy dbają nie tylko o jakość bieżących wyników, ale także o możliwość osiągania postępu. Dlatego postrzegają oni bieżące oceny wyników jako wskazówkę, co należy zrobić w przyszłości, i dostarczają konstruktywnych sugestii, aby wyciągnąć wnioski z przeszłości. Jest to wynikiem nieustannego dokładania starań, aby pracownicy uczyli się w sposób ciągły. Organizacyjne uczenie się jest niezbędne, aby sprostać wymaganiom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa;
– równowaga między pracą a życiem prywatnym (*work-life balance*) – zrównoważeni przywódcy zdają sobie sprawę, że pracownicy są kapitałem, który jest podatny na wyczerpanie, gdy jest nadużywany lub nadmiernie wykorzystywany. Dlatego zwracają oni szczególną uwagę na kwestię równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Wynikiem tego jest wdrażanie równoważenia pracy z życiem prywatnym. Uzasadnieniem dla tych programów jest zwiększenie wydajności przedsiębiorstwa poprzez umożliwienie pracownikom skupienia się na swojej pracy, przyciągnięcie utalentowanych kandydatów oraz zmniejszenie wskaźnika rotacji pracowników.

W ramach występujących w literaturze przedmiotu definicji zrównoważonego przywództwa M. A. Ferdig (2007, s. 26) definiuje je jako 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. G.C. Avery i H. Bergsteiner (2011a, s. 5) wskazują, że zrównoważone przywództwo wymaga przyjęcia długoterminowej perspektywy w podejmowaniu decyzji, wspierania systematycznych innowacji mających na celu zwiększenie wartości dla klienta, rozwoju wykwalifikowanej, lojalnej i wysoce zaangażowanej siły roboczej oraz oferowania wysokiej jakości produktów, usług i rozwiązań. Instytut Zrównoważonego Przywództwa (CISL, 2018) definiuje zrównoważone przywództwo w środowisku biznesowym jako te zachowania, praktyki i systemy, które tworzą trwałą wartość dla wszystkich interesariuszy organizacji, w tym inwestorów, środowiska, innych gatunków, przyszłych pokoleń i społeczności. P. Hallinger i S. Suriyankietkaew (2018, s. 3) na podstawie istniejących ujęć definicyjnych zrównoważonego przywództwa wskazują na kluczowe podobieństwa określające istotę tej koncepcji, takie jak:

– wizja długoterminowa,
– szersze cele, które łączą organizacje ze społeczeństwem,
– nacisk na przywództwo, a nie na określonego przywódcę,
– odpowiedzialność społeczna liderów i organizacji,
– zdolność do innowacji,
– zmiana systemowa,
– zaangażowanie interesariuszy,
– budowanie potencjału interesariuszy,
– zachowanie etyczne.

Podsumowując istotę zrównoważonego przywództwa, należy przyjąć, że jest to przywództwo przyjmujące perspektywę długoterminową i sprawowane w stosunku do szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa oraz definiujące wartości w kategoriach większego dobra wspólnego (Peterlin i in., 2015), a jednocześnie promujące integrację problemów społeczno-gospodarczych i środowiskowych w przedsiębiorstwach (Iqbal i in., 2020). Celem zrównoważonego przywództwa jest utrzymanie równowagi między ludźmi, zyskami i planetą przez cały okres istnienia przedsiębiorstwa, a tym samym zapewnienie, że przedsiębiorstwo generuje kapitał społeczny tworzący m.in. relacje społeczne, normy i wartości oraz zaufanie potrzebne do przetrwania pojawiających się kryzysów (Avery i Bergsteiner, 2011a, s. 6).

4. Poziomy analizy zrównoważonego przywództwa w przedsiębiorstwie

Należy podkreślić, że tradycyjnie konceptualizacja przywództwa w organizacji odnosi się do indywidualnego poziomu, gdzie przywództwo utożsamiane jest z osobą przywódcy. Jednakże warto pamiętać, że przywództwo to przede wszystkim relacje i procesy społeczne będące częścią kapitału społecznego, które angażują członków organizacji. Przywództwo należy zatem rozpatrywać i poddawać analizie zarówno z poziomu jednostki, jak i z poziomu organizacji. Jednocześnie, uwzględniając kontekst, w którym realizowane jest zrównoważone przywództwo, należy stwierdzić, że istotne wydaje się rozpatrywanie również poziomu otoczenia.

Poziom jednostki odnosi się przede wszystkim do kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Aby w przedsiębiorstwie mogło rozwinąć się zrównoważone przywództwo, potrzebni są przywódcy, czyli osoby mające wiedzę i umiejętności pozwalające im na wdrażanie w przedsiębiorstwie idei zrównoważonego rozwoju. Wiek i in. (2011) określili ramy kompetencyjne wymagane do uwzględnienia aspektów zrównoważonego rozwoju, wskazując na pięć grup kompetencji:

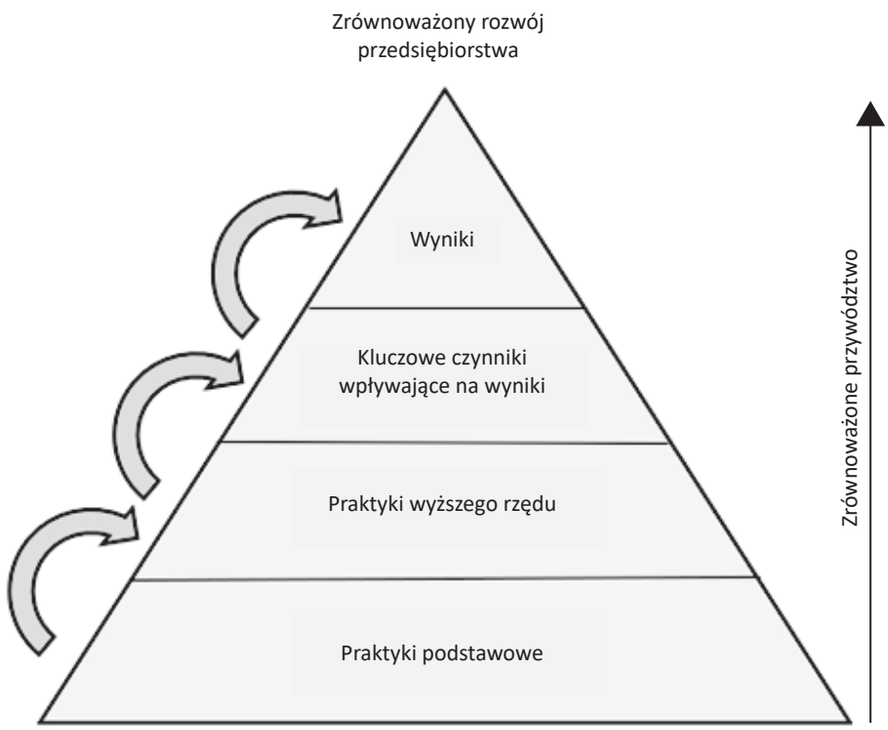
– kompetencje myślenia systemowego – odnoszą się do zdolności rozumienia pośrednich i pierwotnych przyczyn złożonych problemów zrównoważonego rozwoju;
– kompetencje antycypacyjne – odnoszą się do zdolności systematycznego myślenia o przyszłości i przyszłych pokoleniach,
– kompetencje normatywne – odnoszą się do pojęć sprawiedliwości, słuszności, integralności społeczno-ekologicznej i etyki oraz do rozumienia, jak te pojęcia mogą się różnić w obrębie poszczególnych kultu i pomiędzy nimi,
– kompetencje strategiczne – odnoszą się do zdolności do wspólnego projektowania i podejmowania działań naprawczych oraz strategii zarządzania z wyrafinowaniem niezbędnym do sprostania wyzwaniom zrównoważonego rozwoju,
– kompetencje interpersonalne – odnoszą się do zdolności motywowania i ułatwiania badań nad zrównoważonym rozwojem i rozwiązywania problemów, jak również umiejętności komunikowania się, deliberowania i negocjowania, współpracy, myślenia pluralistycznego i transkulturowego.

Przedsiębiorstwa wdrażające ideę zrównoważonego rozwoju potrzebują przywódców, którzy potrafią rozwijać kulturę wspierającą, promującą i nagradzającą strategię organizacyjną na rzecz zrównoważonego rozwoju (Opoku i Fortune, 2011, s. 1145). W realizacji zrównoważonego podejścia zarządzający organizacją powinni osadzić zrównoważony rozwój w swoich działaniach organizacyjnych i uczynić go

częścią swojej ogólnej strategii biznesowej. „Zrównoważeni" przywódcy mogą wzmacniać środowisko uczenia się poprzez promowanie dzielenia się wiedzą, otwartą komunikację i akceptację błędów (Iqbal i in., 2020). W literaturze przedmiotu podkreśla się następujące kompetencje „zrównoważonych" przywódców (Ferdig, 2007; Iqbal i Piwowar-Sulej, 2022; Lee, 2017; Opoku i Fortune, 2011; Tabassi i in., 2016): myślenie systemowe, orientację długoterminową, wprowadzanie innowacyjnych zmian, rozwój pracowników, budowanie relacji z interesariuszami, angażowanie interesariuszy, budowanie zaufania, pasję, pokorę, orientację społeczną i ekologiczną, podejmowanie decyzji przy uwzględnieniu celów zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważonego przywództwa nie można odnosić tylko do osoby przywódcy czy przywódców podejmujących decyzje w przedsiębiorstwie i wywierających wpływ na członków organizacji. W zrównoważonym przywództwie następuję dzielenie się przywództwem i jego rozproszenie pomiędzy członków organizacji. A. Koźmiński wskazuje, że przywództwo stanowi pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego, tj. sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych jej członków, aby możliwe było osiąganie celów, jakie stawia sobie organizacja (Koźmiński, 2004, s. 151-152).

Poziom organizacji odnosi się do wypracowania i stosowania w danym przedsiębiorstwie praktyk zrównoważonego przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji. G.C. Avery i H. Bergsteiner (2011a; 2011b) zaproponowali filozofię zrównoważonego przywództwa określającą 23 praktyki przywództwa tego typu. Praktyki te zostały zaprezentowane w formie piramidy (por. rys. 1) składającej się z czterech poziomów.



Rys. 1. Piramida zrównoważonego przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Avery i Bergsteiner, 2011a, s. 8).

Piramida zrównoważonego przywództwa obrazuje system, w którym poszczególne elementy wzajemnie na siebie wpływają w celu osiągniecia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (Avery i Bergstei-

ner, 2011a, s. 7-9, 2011b, s. 13-17). Interakcje pomiędzy elementami nie tylko następują z dołu do góry, lecz również praktyki na tym samym poziomie wzajemnie na siebie wpływają.

Praktyki fundamentalne stanowią podstawę dla implementacji zrównoważonego przywództwa w przedsiębiorstwie. Można je implementować w dowolnym momencie, gdy kierownictwo przedsiębiorstwa podejmie się wprowadzania idei zrównoważonego rozwoju. W ramach podstawowych praktyk zrównoważonego przywództwa wyróżnia się:

– programy szkolenia i rozwoju pracowników,
– dążenie do polubownych stosunków pracy,
– zatrzymywanie pracowników (unikanie zwolnień),
– planowanie sukcesji,
– docenianie doświadczenia pracowników i ich wkładu w lojalność klientów oraz innowacyjność,
– decydowanie, czy rola naczelnego kierownictwa ma być rolą bohatera, czy członka najwyższego zespołu,
– zapewnienie etycznego zachowania,
– promowanie myślenia długoterminowego,
– ewolucyjne zarządzanie zmianami organizacyjnymi,
– dążenie do niezależności od rynków finansowych,
– promowanie odpowiedzialności środowiskowej,
– promowanie odpowiedzialności społecznej,
– równoważenie interesów wielu interesariuszy,
– zapewnienie, że wspólna wizja jest siłą napędową organizacji.

Praktyki wyższego rzędu tworzą drugą warstwę piramidy. W momencie, gdy zostały wdrożone w przedsiębiorstwie odpowiednie praktyki fundamentalne, możliwe jest wprowadzenie praktyk wyższego rzędu, takich jak:

– stosowanie zdecentralizowanego i konsensualnego procesu podejmowania decyzji,
– rozwijanie u pracowników umiejętności samodzielnego zarządzania,
– wykorzystywanie siły zespołów,
– kształtowanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zrównoważone przywództwo,
– dzielenie się wiedzą i jej zatrzymywanie w organizacji,
– tworzenie atmosfery zaufania.

Trzeci poziom piramidy zrównoważonego przywództwa tworzą kluczowe czynniki wpływające na wyniki. Zalicza się do nich:

– innowacyjność,
– zaangażowanie pracowników,
– jakość.

Wskazane czynniki wyłaniają się z kombinacji praktyk fundamentalnych oraz praktyk wyższego rzędu i przyczyniają się do uzyskania pięciu efektów końcowych przekładających się na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Przedstawiony na wierzchołku piramidy zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jest możliwy dzięki osiągnieciu następujących efektów:

– integralności marki i reputacji,
– zwiększonej satysfakcji klienta,
– wyników finansowych,
– długoterminowej wartości dla akcjonariuszy,
– długoterminowej wartości dla interesariuszy.

W przedstawionej koncepcji zrównoważone przywództwo jest zatem zakorzenione w praktykach przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju organizacji.

Poziom otoczenia odnosi się do zaangażowania zewnętrznego przedsiębiorstwa. Perspektywa ta odnosi się m.in. do decyzji strategicznych podejmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwem w celu tworzenia partnerstw z podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu organizacji. Celem partnerstw jest wzmacnianie wpływu na działania w sferze makroekonomicznej widoczne w sposobie, w jaki kieruje ono uwagę na osiągnięcie i równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. W celu realizowania strategicznego planu ciągłości biznesowej przedsiębiorstwo musi opierać się na przywództwie, które będzie integrować wysiłki jednostek w wysoce usieciowionych oraz współzależnych relacjach (Grudzewski i in., 2010, s. 26).

5. Podsumowanie

Zrównoważone przywództwo w przedsiębiorstwie można interpretować z perspektywy systemu, czyli zbioru powiązanych ze sobą elementów, których trzon stanowią przywódcy (przede wszystkim kadra kierownicza organizacji), zwolennicy (grupa wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy wspierających działania przedsiębiorstwa) oraz kontekst (realizacja idei zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa). W tym kontekście zrównoważone przywództwo w przedsiębiorstwie należy postrzegać jako system, w ramach którego przywódcy i ich zwolennicy podejmują działania realizujące ideę zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

W aspekcie badań empirycznych w obszarze zrównoważonego przywództwa istotne wydaje się podjęcie badań odnoszących się do poziomu jednostki, organizacji oraz otoczenia. Z poziomu jednostki wymagające pogłębienia są pożądane kompetencje przywódcy promującego i wdrażającego ideę zrównoważonego rozwoju. Ma to na celu określenie pożądanej wiedzy, umiejętności i postaw w celu właściwego realizowania rozwoju „zrównoważonych" przywódców. Z poziomu organizacji istotne jest podjęcie badań odnoszących się do podejmowanych praktyk zrównoważonego przywództwa. Przedstawiona piramida zrównoważonego przywództwa może stanowić dla organizacji ramy do badania obecnych praktyk zrównoważonego przywództwa. Może być ona wykorzystywana przez przedsiębiorstwa jako narzędzie diagnostyczne w celu określenia, jakie praktyki są stosowane, a w jakich obszarach występują braki. Stopień wdrożenia i realizacji idei zrównoważonego rozwoju może być badany w odniesieniu do wskaźników pozafinansowych ESG (*Environmental*, *Social*, *Corporate Governance*). Z poziomu otoczenia zasadne jest podjęcie badań odnoszących się do roli przedsiębiorstwa jako promotora wdrażania idei zrównoważonego rozwoju w budowaniu i utrzymywaniu relacji z podmiotami z otoczenia zewnętrznego w celu kształtowania systemu społecznego realizującego cele zrównoważonego rozwoju.

Literatura

Adamczyk, J. i Nitkiewicz, T. (2007). *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*. PWE.

Avery, G. C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. PWE.

Avery, G. C. i Bergsteiner, H. (2011a). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy & Leadership*, *39*(3), 5-15. https://doi.org/10.1108/10878571111128766

Avery, G. C. i Bergsteiner, H. (2011b). How BMW Successfully Practices Sustainable Leadership Principles. *Strategy & Leadership*, *39*(6), 11-18. https://doi.org/10.1108/10878571111176583

Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2018). Rewiring Leadership. The Future We Want, the Leadership We Need. Pobrano z https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/rewiring-leadership.pdf

Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-Creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, *7*(1), 25-35. https://doi.org/10.1080/14697010701233809

Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M. (2010). *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext.

Hallinger, P. i Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018. *Sustainability*, *10*(12), 4846. https://doi.org/10.3390/su10124846

Iqbal, Q. i Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable Leadership in Higher Education Institutions: Social Innovation as a Mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *23*(8), 1-20. https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162

Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A. i Khan, S. A. R. (2020). A Moderated-Mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Cleaner Production*, (262), 121429. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429

Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Labuschagne, C., Brent, A. C. i van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the Sustainability Perform-Ances of Industries. *Journal of Cleaner Production*, *13*(4), 373-385. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007

Lee, H. W. (2017). Sustainable Leadership: An Empirical Investigation of Its Effect on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *20*(4), 419-453. https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001

McCann, J. T. i Holt, R. A. (2010). Defining Sustainable Leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, *2*(2), 204-210. https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561

Opoku, A. i Fortune, C. (2011). *The Implementation of Sustainable Practices Through Leadership in Construction Organizations* (27th Annual Association of Researchers in Construction Management Conference, Bristol, UK, s. 1145-1154).

Peterlin, J., Pearse, N. i Dimovski, V. (2015). Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches. *Economic and Business Review*, *17*(3), 273-290. https://doi.org/10.15458/85451.4

Płachciak, A. (2011). Geneza idei rozwoju zrównoważonego. *Ekonomia*, *5*(11), 231-248.

Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R. i Pakir, A. H. K. (2016). Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers. *Journal of Cleaner Production*, *124*, 339-349. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.076

Wiek, A., Withycombe, L. i Redman, C. L. (2011). Key Competencies in Sustainability: A Reference Framework for Academic Program Development. *Sustainability Science*, *6*, 203-218. https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6

Witek-Crabb, A. (2005). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój. W: H. Brdulak (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami* (s. 561-567). Oficyna Wydawnicza SGH.

Witek-Crabb, A. (2015). „Sustainability" jako strategiczny wybór przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, (9 (CD)), 720-730. Pobrano z https://wir.ue.wroc.pl/info/article/WUT0de3eb06c89a491ab1d800ddc4b37fc9/

Zdonek, I., Hysa, B. i Zdonek, D. (2016). Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej "Organizacja i Zarządzanie," 96*(1963), 519-533.

Leadership in the Context of Sustainable Development of the Enterprise

Abstract: Implementation of the concept of sustainability is becoming one of the key challenges for modern companies. The answer to this challenge is the development of the concept of sustainable leadership. The purpose of this study is to answer the question of what sustainable leadership is and at what levels it can be studied. For the purpose of the adopted goal, an analysis of the literature on the subject was carried out using the method of narrative literature review. The literature research led to the conclusion that sustainable leadership is a response to the need to implement the idea of sustainable development, and is a system whose individual elements strive to achieve the common goal of sustainable development. The concept of sustainable leadership can be analyzed at three levels: the level of the individual, the organization, and the environment.

Keywords: sustainable leadership, sustainable enterprise development, sustainable leadership practices.