

Edukacja menedżerów jako warunek skutecznej implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalność biznesową

Justyna Przychodzeń

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Wojciech Przychodzeń

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Sposoby postrzegania edukacji menedżerskiej ewoluowały w miarę zmian natury prowadzenia działalności gospodarczej. Nowe podejścia uznają zasadność inwestycji przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój, związanych z ponoszeniem kosztów w krótkim okresie czasu, o ile przyczyniają się one do zwiększanie zysku i wartości dla akcjonariuszy w długim okresie. Współczesny system edukacji menedżerskiej może i powinien wspierać związaną z tym podejściem zmianę w zachowaniu i mentalności kadry zarządzającej. Zadaniem wykładowcy staje się takie ukierunkowanie procesu nauczania, aby słuchacze przekonali się do implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalność biznesową bez odgórnego narzucania rozwiązań w tym zakresie. Transformacja powyższa, wymaga, zarówno od instruktorów, jak i szkół wyższych użycia kompleksowych i precyzyjnych technik oraz instrumentów. Celem opracowania jest dostarczenie wskazówek i rozwiązań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, edukacja menedżerska, zrównoważone przedsiębiorstwo, metody nauczania, programy nauczania.

Wstęp

W ostatnim czasie stajemy się świadkami rosnącej liczby wydarzeń, które uświadamiają nam kruchość i wrażliwość globalnego systemu ekologicznego, społecznego i ekonomicznego. Światowy kryzys finansowy, wyciek

ropy w Zatoce Meksykańskiej, niestabilność polityczna na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej, trzęsienie ziemi, tsunami i katastrofa nuklearna w Japonii, powódzie w Australii, trzęsienia ziemi w Nowej Zelandii czy susze w Rosji, to tylko niektóre z ostatnich przykładów zjawisk zachodzących w tym zakresie. Powyższe sygnały, świadczące o nasilającym się negatywnym wpływie człowieka na środowisko, stają się coraz wyraźniejsze i głośniejsze.

Zgodnie z teorią neoklasyczną czyste powietrze, woda czy siła robocza są, ze względu na ich powszechność, zasobami prawie darmowymi. Działalność gospodarcza i rozwój nie mają granic, a ewentualne straty ekologiczne i wyzysk siły roboczej traktowane są jako środki niezbędne do osiągnięcia powszechnych celów zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw – zysku i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Niestety również dzisiaj duża liczba przedsiębiorstw prowadzi działalność zgodną z powyższym paradygmatem rozwoju – kosztem środowiska przyrodniczego i kapitału społecznego. Ich negatywny wpływ objawia się poprzez zanieczyszczanie powietrza, wody i gleby, produkcję materiałów niebezpiecznych, brak systemów zarządzania odpadami, nadmierną eksploatację zasobów naturalnych, nadużywanie praw pracowniczych, zwłaszcza w krajach rozwijających się, czy świadome wykorzystanie skomplikowanych instrumentów finansowych i derywatów bez świadomości interesariuszy. Takie postępowanie przyczyniło się w ostatnim czasie do szeregu katastrof ekologicznych, przewrotów społecznych i kryzysu na światowych rynkach finansowych.

Globalne zapotrzebowanie na zasoby naturalne po raz pierwszy przekroczyło zdolności regeneracyjne Ziemi już ponad 30 lat temu, kiedy nadmierny popyt na zasoby przyrody w poszczególnych krajach i regionach przybrał na sile i wraz z szybkim wzrostem gospodarczym osiągnął wymiar globalny. Do 1999 roku zapotrzebowanie to było większe od zdolności regeneracyjnych o 20%. Dziś globalna gospodarka eksploatuje zasoby naszej planety w tempie, którego utrzymanie w dłuższym okresie wymagałoby zwiększenia powierzchni Ziemi o prawie 50%¹.

Bez odpowiednich zmian w utartych schematach zarządzania przedsiębiorstwami osiągnięcie samopodtrzymującego się rozwoju w skali globalnej nie będzie możliwe. System edukacji menedżerskiej ma w tym zakresie niebagatelne znaczenie. Celem artykułu jest dostarczenie wykładowcom wskazówek i rozwiązań w zakresie implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w realizowany proces dydaktyczny. Opracowanie rozpoczyna prezentacja zarysu koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz znaczenia sektora przed-

¹ L. Brown, *World on the Edge. How to Prevent Environmental and Economic Collapse*, WW Norton&Company, New York – London 2011.

siębiorstw dla jej skutecznej implementacji. Następnie dokonano przeglądu literatury z dziedziny psychologii poznawczej i neurobiologii dotyczącej stymulowania innowacyjnych zachowań. Później przeanalizowano rolę kadry menedżerskiej jako nośnika zmian w zakresie wprowadzania koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategię biznesową przedsiębiorstw. Na koniec nakreślono podstawowe techniki wbudowywania powyższej koncepcji w proces edukacji menedżerskiej.

1. Rola przedsiębiorstw w skutecznej implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju

U progu XXI wieku, w dobie identyfikacji szeregu zagrożeń ekologicznych, związanych z gwałtownym rozwojem naszej cywilizacji, kwestie ochrony środowiska stają się nie tylko trwałym elementem świata polityki, ale także świata biznesu. Społeczne, ekologiczne i finansowe dane wskazują ogólny trend, który staje się coraz trudniejszy do podważenia – tradycyjny model prowadzenia biznesu i nieograniczony wzrost gospodarczy może być utrzymany w długim okresie czasu. Niewątpliwie współczesny kapitalizm stoi w sprzeczności z globalnym systemem ekologicznym, społecznym i finansowym.

Ideą rozwoju społeczno-gospodarczego, będącą w stanie sprostać współczesnym problemom jest koncepcja trwałego rozwoju (ang. *sustainable development*). Myśl ta, koncentrująca się początkowo na zrównoważonym eksploataowaniu zasobów przyrodniczych, szybko stała się kamieniem milowym współczesnego biznesu. Zgodnie z ostatnimi badaniami 93% prezesów zarządów uważa zrównoważony rozwój jako klucz przyszłego sukcesu firmy, 96% twierdzi, że zasady tej koncepcji powinny zostać włączone w strategię i działania operacyjne przedsiębiorstwa a 73% jest przekonanych, że wdrożenie tej idei przyczyni się do wzmocnienia marki oraz poprawy reputacji i wyników finansowych firmy². Niestety pomiędzy deklaracjami menedżerów a praktyką gospodarczą cały czas istnieją znaczące rozbieżności. Zaledwie 85 z 500 spółek notowanych w ramach indeksu Standard and Poor's 500 w pełni włączyło zasady zrównoważonego rozwoju w swoją strategię i działalność operacyjną³.

² United Nations Global Compact, *A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, New York 2010.

³ J. Przychodzeń, W. Przychodzeń, *Zrównoważone przedsiębiorstwo a kreowanie wartości dla akcjonariuszy w świetle wyników badań spółek amerykańskich*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, Nr 1, s. 69–76.

Wdrożenie zasad trwałego rozwoju w strategię biznesową firmy staje się coraz bardziej palącą kwestią, jako że ekonomiczna i polityczna siła największych korporacji na świecie wzrosła znacząco na przestrzeni ostatnich lat – już w 1999 roku wśród 100 największych gospodarek świata aż 51 stanowiły przedsiębiorstwa, a zaledwie 49 państwa (na podstawie porównania zysków firm i PKB poszczególnych krajów). Współczesne korporacje stały się dominującymi instytucjami w naszym społeczeństwie – dostarczają one produktów i usług, od których nasza egzystencja jest uzależniona, kształtują naszą opinię o świecie poprzez reklamę, public relations i media, zarządzają naszymi finansami, zdrowiem, edukacją i komunikacją. Ich olbrzymi wpływ na proces legislacyjny i sferę realną gospodarki osłabia siłę krajowych rządów. To właśnie korporacje, a co za tym idzie ich menedżerowie ukształtują przyszłość naszej cywilizacji.

2. Bariery we wprowadzaniu zmian w zachowaniach kadry menedżerskiej – utarte schematy i sposoby ich przewycięzania

Istotnym warunkiem praktycznego wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw jest zdolność mentalna menedżerów do dostrzegania wynikających z niej szans i przekonania wszystkich interesariuszy do konieczności podjęcia zmian. Taka postawa stoi w sprzeczności z rynkową krótkowzrocznością i utartymi przyzwyczajeniami zarządzających. Duża część zajęć menedżerów – sposób sprzedaży produktów i usług, prowadzenia spotkań, zarządzanie działalnością operacyjną i komunikacja z podwładnymi – jest wysoce zrutynizowana. Rutynowe, stale wykonywane czynności są pożądane, ponieważ nie stanowią trudności i nie są powiązane z wyzwaniami, które mogłyby prowadzić do wystąpienia poczucia psychologicznego dyskomfortu. Wymagają one również mniej energii. Nie występuje wówczas także ryzyko popełnienia bolesnych błędów, charakterystyczne dla innowacyjnego, niekonwencjonalnego zachowania⁴.

Próba zmiany sposobu myślenia menedżerów za pomocą klasycznej metody grózb i korzyści (bodźców negatywnie i pozytywnie wpływających na motywację) rzadko skutkuje w długim okresie czasu. Ludzie wykazują tendencję do braku akceptacji dla narzucanych odgórnie rozwiązań – zdecydowanie bardziej wolą rozwiązywać zaistniałe problemy we własnym zakresie. Poczucie własnej godności, potrzeby emocjonalne, czy indywidualne wartości mogą także pozy-

⁴ D. Rock, J. Schwartz, *The Neuroscience of Leadership*, "Strategy Business Magazine" 2006, No. 43, s. 72–81.

tywnie przyczyniać się do zmiany zachowania. Taka strategia wymaga empatii i wysoce spersonalizowanego podejścia – warunków rzadko występujących w dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu. Powyższe, humanistyczne podejście zakłada również, że jeżeli jednostka otrzymuje właściwą informację na temat błędów w swoim dotychczasowym postępowaniu oraz poddana zostaje działaniu właściwych bodźców, automatycznie zmienia zachowanie. Takie założenia są zdecydowanie zbyt mechanistyczne.

Zgodnie z teorią psychologii poznawczej ludzki mózg jest zdolny do istotnych zmian wewnętrznych w odpowiedzi na zmiany otoczenia lub świadome skupienie uwagi jednostki⁵. Siła tkwi w skupieniu i uwadze, które w sposób ciągły zmieniają schematy zapisane w mózgu. Ludzkie postawy, wzorce zachowań i oczekiwania również odgrywają istotną rolę w percepcji – jednostki doświadczają tego, czego chcą doświadczyć.

Neurobiologowie, prowadzący interdyscyplinarne badania nad układem nerwowym, sugerują, że w momencie zrozumienia danej kwestii – przysłowiowego olśnienia – w mózgu tworzy się nowa sieć powiązań neuronowych. Owe połączenia niosą ze sobą potencjał poprawy zdolności mentalnych i psychicznych, a co za tym idzie przezwyciężenia naturalnego oporu mózgu wobec zmian⁶. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia powyższego efektu jest celowy wysiłek skierowany w stronę powtarzania skupienia uwagi⁷. Odkrycie poznawcze powinno zostać wygenerowane przez samego uczącego się, a nie przedstawione odgórnie przez instruktora w formie konkluzji.

3. Rola menedżerów w budowaniu zrównoważonej gospodarki globalnej

Menedżerowie mogą stać się ważnym katalizatorem zmian myślenia o sobie wzroście i rozwoju gospodarczego. Odgrywają oni szczególną rolę w określaniu wartości wyznawanych przez firmę i kształtowaniu jej kultury organizacyjnej, identyfikacji kluczowych pytań i tworzeniu wizji przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni być w stanie ustanawiać takie cele

⁵ J. Schwartz, H. Stapp, M. Beauregard, *Quantum Physics in Neuroscience and Psychology: A Neurophysical Model of the Mind-Brain Interaction*, "Biological Sciences" 2005, Vol. 360, No. 1458, s. 1–72.

⁶ K. Subramaniam, J. Kounios, T. Parrish, M. Jung-Beeman, *A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect*, "Journal of Cognitive Neuroscience" 2009, No. 21, s. 415–432.

⁷ K. Paller, J. Voss, C. Westerberg, *Investigating the awareness of remembering*, "Perspectives on Psychological Science" 2009, No. 4, s. 185–199.

działania firmy, których realizacja, oprócz sukcesu komercyjnego, zapewni również bezpieczną, zrównoważoną przyszłość kolejnym pokoleniom. Aby stało się to możliwe, zarządzający muszą zakwestionować neoklasyczną teorię rozwoju, opartą na założeniu nieograniczonej dostępności zasobów naturalnych.

Współczesny, niezrównoważony świat potrzebuje nowej generacji menedżerów. Jednym z ich kluczowych atrybutów jest zdolność do zmiany krótko-termiowej orientacji na osiągnięcie maksymalnych zysków z działalności operacyjnej na rzeczywiste włączenie zmieniających się społecznych, finansowych i ekologicznych warunków funkcjonowania firmy w strategię biznesową, umożliwiającą jej zrównoważony rozwój. Muszą oni zrozumieć, że system ekologiczny, który definiuje i podtrzymuje dobrobyt człowieka już dawno przekroczył swoje limity, a ludzka gospodarka jest nadmiernie rozbudowana w stosunku do zdolności regeneracyjnych naszej planety. Liderzy nowej generacji charakteryzują się również wytrwałością w promowaniu swoich pomysłów na zrównoważoną przyszłość. Wytrwałość ta pozwala im przezwyciężyć krytykę ze strony oponentów. Są oni zdolni do wdrożenia zmian, które zapewnią przedsiębiorstwu sukces w ramach przepływającej przez rynki „zrównoważonej fali” (ang. *sustainable wave*). Rosnąca ekologiczna i społeczna świadomość konsumentów, proekologiczna i prospołeczna transformacja międzynarodowego i krajowego otoczenia prawnego, wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwój proekologicznych technologii, pojawienie się „zielonych” i „odpowiedzialnych społecznie” źródeł kapitału, wzrastająca przejrzystość zachowań przedsiębiorstw poprzez rozwój mediów i rewolucję informatyczną, rosnąca skłonność do zdrowego stylu życia stanowią jej podstawową siłę napędową.

Menedżerowie nowej generacji muszą posiadać zdolność do wykorzystania „zrównoważonej fali” w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Powinni wiedzieć jak stworzyć zrównoważone przedsiębiorstwo – organizację, która postrzega odpowiednią kombinację zarządzania wszystkimi podstawowymi aspektami swojej działalności (finansowymi, społecznymi i środowiskowymi) jako warunkującą jej przetrwanie i opłacalność w długim okresie czasu. Perspektywa finansowa oznacza, że tempo wzrostu aktywów i przychodów jest zbilansowane z polityką operacyjną i finansową. Perspektywa społeczna może zostać opisana jako osiągnięcie celów biznesowych w sposób zgodny ze standardami etycznymi i mający na uwadze kreowanie wartości dla interesariuszy. Perspektywa środowiskowa oznacza, że jednostka aktywnie włącza aspekty ekologiczne we wszystkie podstawowe kompetencje⁸. Ci menedżerowie, którzy

⁸ J. Przychodzeń, W. Przychodzeń, *Koncepcja zrównoważonego przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2011, Nr 5, s. 64–73.

faktycznie przewyżczą konflikt celów pomiędzy finansowymi, społecznymi i ekologicznymi obszarami działalności przedsiębiorstwa znajdują możliwości do ograniczenia ryzyka operacyjnego, zmniejszenia kosztów i zwiększenia przychodów. To z kolei powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w bardziej stabilnej sytuacji finansowej i wyższej wycenie zrównoważonych przedsiębiorstw przez rynek kapitałowy w długim okresie czasu. Liderzy nowej generacji rozumieją, że wszystkie działania organizacji w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, związane z ponoszeniem kosztów w krótkim okresie, nie są sprzeczne z podstawowym celem jej działalności, jakim jest zwiększanie zysku i wartości dla akcjonariuszy w dłuższym horyzoncie czasu. Nowy model przywództwa stanowi przełom w budowie zrównoważonej przyszłości naszej cywilizacji.

Obecny model przywództwa nie spełnia swojej roli. Ukierunkowanie działań na maksymalizację wyników finansowych w krótkim okresie czasu, skupianie się jedynie na sukcesie ekonomicznym, niedostrzeganie negatywnych społecznych i środowiskowych efektów prowadzonej działalności, czy transferowanie operacji do krajów o mniejszej egzekwowalności przepisów to tylko niektóre przykłady utartych schematów zarządzania. W celu zmiany powyższej sytuacji konieczna staje się zmiana współczesnego systemu edukacji menedżerskiej i wbudowanie koncepcji trwałego rozwoju w programy wszystkich studiów z dziedziny zarządzania. Koncepcja ta powinna być włączona w podstawowe moduły i zaadaptowana do specyficznych celów i kontekstu poszczególnych przedmiotów.

4. Rola edukacji w kreowaniu nowej generacji liderów

Edukacja jest kluczowym czynnikiem wpływającym na zmiany zachowań menedżerów. Współcześnie istnieje silna potrzeba reorientacji edukacji biznesowej w kierunku budowy zrozumienia i akceptacji dla wielowymiarowego kontekstu działań przedsiębiorstwa. Kształceni liderzy muszą charakteryzować się zdolnością do włączania koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategię kierowanych przez nich firm.

Nauczanie o zrównoważonym rozwoju staje się obecnie coraz bardziej popularne. Można tutaj zaobserwować wiele różnych pomysłów, formatów i podejść⁹.

⁹ *Sustainability: a new frontier for the arts and cultures*, red. S. Kagan, V. Kirchberg, Verlag für Akademische Schriften, Waltkirchen 2008; United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, *Reinventing Higher Education: Towards Participatory and Sustainable Development*, Bangkok 2008.

Są one stosowane przez rozmaite szkoły biznesu, agencje konsultingowe, organizacje pozarządowe i sieci biznesowe. Powyższy trend należy uznać za bardzo pozytywny. Niestety, środowiskowe, społeczne i finansowe aspekty trwałego rozwoju cały czas nie są kluczową częścią programów edukacji szkół wyższych¹⁰. Co więcej, koncepcja zrównoważonego rozwoju nie jest również wpisana w edukację podyplomową, w tym programy MBA. W szczególności dotyczy to krajów rozwijających się – miejsca zamieszkania więcej niż 5,5 miliarda ludzi – gdzie stanowi jedynie niszową specjalizację, pozostającą poza głównym nurtem kształcenia. Jest to tym bardziej niepokojące, że zachowanie tamtejszych menedżerów będzie miało decydujące znaczenie dla sukcesu naszych wysiłków w budowaniu zrównoważonej przyszłości globu.

Po ukończeniu programu studiów z dziedziny zarządzania absolwent musi być w stanie zdefiniować podstawowe pojęcia, kategorie i cele związane z modelem zrównoważonego biznesu¹¹. Powinien również dostrzegać wszystkie główne ekologiczne, społeczne i finansowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej i charakteryzować się zdolnością do wdrożenia odpowiednich instrumentów umożliwiających wbudowanie trwałego rozwoju w strategię przedsiębiorstwa i proces podejmowania decyzji¹². W czasie studiów poznaje on nie tylko podstawowe, ale również bardziej skomplikowane sposoby oceny oddziaływania firmy na szeroko pojęte otoczenie. Jest w stanie formułować i skutecznie uzasadniać alternatywne programy wdrażania koncepcji zrównoważonego biznesu. Jest również świadomy, że wszelkie wysiłki przedsiębiorstwa związane z osiągnięciem zrównoważonego wzrostu muszą wiązać się z korzyściami dla każdej ze stron, a powierzchowne działania w tym zakresie nie doprowadzą do podtrzymania zyskowności i będą się wiązały z utratą reputacji i udziału w rynku w długim okresie. Posiada zdolność do wyselekcjonowania tych aspektów przepływającej przez rynek „zrównoważonej fali”, które najlepiej współgrają z prowadzoną przez zarządzane przez niego przedsiębiorstwo działalnością i wykorzystania ich w budowaniu jego przewagi konkurencyjnej.

Wykreowanie nowej generacji menedżerów zdolnych do wbudowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategię przedsiębiorstw i proces podejmowania decyzji będzie wymagało od nauczycieli na wszystkich szczeblach

¹⁰ R. Jucker, *Sustainability? Never heard of it!: Some basics we shouldn't ignore when engaging in education for sustainability*, "International Journal of Sustainability in Higher Education" 2002, Vol. 3, No. 1, s. 8–18.

¹¹ B. Willard, *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publishers, British Columbia 2002.

¹² A. Savitz, K. Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.

edukacji olbrzymiego wysiłku oraz znaczących inwestycji w kursy podnoszące kwalifikacje pedagogiczne. Zmiana utartych schematów w tej dziedzinie stanie się możliwa jedynie poprzez wprowadzenie nowego języka w gronie zarówno nauczycieli, jak i praktyków biznesu. Kluczowe pojęcia, jak „wartość dla interesariuszy”, „czynniki warunkujące dobrą kondycję operacyjną i finansową”, „przewaga konkurencyjna”, czy „model prowadzenia biznesu”, muszą zostać precyzyjnie zdefiniowane, w sposób uwzględniający zmieniające się warunki społeczne, presję na odpowiedzialne zarządzanie zasobami naturalnymi i wzrastające oczekiwania w stosunku do prowadzenia zorientowanej długoterminowo polityki finansowej.

5. Techniki wbudowywania koncepcji zrównoważonego rozwoju w proces edukacji menedżerskiej

Edukacja menedżerska jest jednym z kluczowych instrumentów dla odniesienia sukcesu w praktycznym wdrażaniu koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa¹³. W tym celu należy tak kształcić menedżerów, aby byli bardziej elastyczni, innowacyjni, zdolni do efektywnej współpracy z instytucjami rządowymi i społeczeństwem oraz zorientowani na rezultaty w długim okresie czasu. Wymaga to od instruktorów i szkół biznesu użycia kompleksowych i precyzyjnych technik i instrumentów, jak:

- **Wbudowanie koncepcji trwałego rozwoju w programy nauczania, jako jednego z podstawowych celów oraz rozszerzenie go na wszystkie główne kierunki studiów.** Będzie to stanowić jasny sygnał, że powyższa koncepcja jest istotna z punktu widzenia każdego studenta, jak i instruktora. Ponadto, zmotywuje to nauczycieli akademickich do poświęcenia odpowiedniej ilości czasu na analizę literatury przedmiotu i właściwe przygotowanie materiału na prowadzone zajęcia. Wbudowanie koncepcji trwałego rozwoju we wszystkie główne kierunki studiów powinno umożliwić dostarczenie studentom kierunków biznesowych interdyscyplinarnej wiedzy z tego obszaru.
- **Aktywny udział praktyków biznesu w procesie nauczania.** Uczenie się od praktyków biznesu umożliwi studentom większe zrozumienie społecznego, środowiskowego i ekonomicznego wpływu podejmowanych decyzji biznesowych oraz pokaże szereg praktycznych reakcji przedsiębiorstw na problemy zrównoważonego rozwoju. Zaproszeni praktycy powinni wyraźnie podkreślać, że w celu przekucia zrównoważenia w ponadprzeciętną

¹³ J. Huckle, S. Sterling, *Education for Sustainability*, Routledge, London 1996.

zyskowność, koncepcja powyższa musi stać się integralną częścią systemu zarządzania i strategii biznesowej. Uczenie się od ekspertów stanie się również doskonałą okazją dla studentów na skonfrontowanie akademickiej wiedzy teoretycznej z praktyką biznesu.

- **Aktywny udział wykładowców gościnnych z innych dziedzin nauki w procesie dydaktycznym.** Zrównoważony rozwój jest koncepcją o charakterze interdyscyplinarnym. Co za tym idzie wymaga otwartego, zróżnicowanego podejścia. Eksperti z takich dziedzin, jak nauki o ziemi i środowisku, czy nauki społeczne, mogą znacząco wzbogacić proces nauczania oraz poszerzyć zakres dyskusji prowadzonych podczas zajęć. To z kolei przyczyni się do poprawy zdolności kształconej kadry menedżerskiej do podejmowania decyzji biznesowych, zwłaszcza w kontekście coraz bardziej skomplikowanych i szybko zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej.
- **Szerokie wykorzystanie przykładów z praktyki biznesu w projektach grupowych.** Edukacja ukierunkowana problemowo jest niezbędna dla kształtowania postaw i zdolności prospołecznych i prośrodowiskowych. Instruktorzy szkół biznesowych powinni zachęcać studentów do aktywnego uczestnictwa w projektach realizowanych w większych grupach. Uświadomi im to, jak skomplikowanym tworem jest organizacja i jak wiele różnych charakterystyk, opinii, punktów widzenia i stref wpływów współlistnieje w danym momencie. Pokaże również, że wdrożenie koncepcji trwałego rozwoju w strategię przedsiębiorstwa i proces podejmowania decyzji będzie wymagać szerokich umiejętności promowania własnych pomysłów oraz zdolności do zawierania kompromisów. Zamiast stosowania formuły klasycznego wykładu, związanego z podawaniem studentom gotowych rozwiązań stawianych problemów, skuteczni trenerzy permanentnie stawiają pytania i wspomagają słuchaczy w wypracowywaniu rozwiązań we własnym zakresie.
- **Nauczanie z wykorzystaniem szerokiego spektrum studiów przypadków.** Użyte studia przypadków powinny obejmować korporacje zarówno z krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się. Istnieje wiele przykładów z praktyki biznesu pokazujących, że koncentrowanie się jedynie na sukcesie komercyjnym wywołuje opór ze strony społeczeństwa i rządów. Opór ten jest również charakterystyczny dla krajów nisko rozwiniętych. Omawiane studia przypadków powinny pokazywać, że zysk komercyjny i dbałość o zasady zrównoważonego rozwoju to dwa ostrza tych samych nożyc, a właściwe przywództwo jest jak operująca nimi wprawna ręka krawca. Musi ono zawierać w sobie odpowiednią kombinację wszystkich niezbędnych elementów – finansowych, społecznych i środowiskowych – aby możliwe stało się przecięcie wszystkich blokujących zrównoważony rozwój

węzłów. Wykorzystanie studiów przypadków w procesie dydaktycznym rozwija również umiejętności analityczne i formułowania argumentacji przez studentów. Wykładowca powinien poświęcić odpowiednią ilość czasu na dyskusję nad proponowanymi rozwiązaniami i dać każdemu słuchaczowi możliwość wygłoszenia własnych opinii.

- **Wizyty studyjne w przedsiębiorstwach.** Warunkiem koniecznym ich realizacji jest dobrze funkcjonująca kooperacja pomiędzy uczelniami akademickimi i światem biznesu. Wizyty studyjne umożliwią studentom poznanie codziennych operacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo i identyfikację rozbieżności pomiędzy deklaracjami menedżerów dotyczących istotności idei zrównoważonego rozwoju a praktyką. Tym samym przyszli absolwenci będą się charakteryzować lepszym przygotowaniem do wyeliminowania podstawowych przyczyn nieodpowiedzialnych społecznie, ekonomicznie i finansowo praktyk i zachowań świata biznesu. Wizyty w przedsiębiorstwach podczas zajęć pomogą im również w trafniejszej ocenie ryzyka i korzyści związanych z praktyczną implementacją koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalności firmy.
- **Wykorzystanie interaktywnych symulacji biznesowych i portali społecznościowych w procesie nauczania.** Mogą one być postrzegane jako relatywnie nowe narzędzia kształcenia. W porównaniu z podręcznikami i tradycyjnymi studiami przypadku dodają procesowi dydaktycznemu dynamizmu i wymiaru czasowego. Interaktywne symulacje czynią studentów bardziej otwartymi na współpracę, skutecznymi w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów i wrażliwymi na stale zwiększający się poziom skomplikowania otoczenia biznesu. Właściwie skonstruowane gry i wykorzystanie portali społecznościowych mogą pomóc wykładowcy w spełnieniu oczekiwań studentów w stosunku do zajęć, poprawie kontaktu ze słuchaczami i zwiększeniu dynamiki procesu nauczania. Nowoczesne technologie informacyjne muszą obecnie iść w parze z klasycznymi metodami nauczania.

Największym wyzwaniem związanym z efektywnym wykorzystaniem opisanych powyżej instrumentów, jest wyposażenie szerokiego zakresu instruktorów przedmiotów biznesowych we właściwe kompetencje, niezbędne do wbudowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w programy prowadzonych kursów. Część z nich nigdy nie spotkała się z nią na etapie swojego kształcenia i nie ma odpowiedniej wiedzy na temat jej ewentualnego wykorzystania w ramach zajęć ze studentami. Istnieje zatem pilna potrzeba doskonalenia zawodowego instruktorów biznesu poprzez seminaria, warsztaty, kursy i akademie, podczas których zostaną oni wyposażeni w wiedzę z zakresu koncepcji trwałego rozwoju i narzędzia jego efektywnego wdrażania w różne konteksty procesu nauczania.

Niskie kompetencje nauczycieli biznesu w zakresie zrównoważonego rozwoju są również częściowo rezultatem braku odpowiednich organizacji szkoleniowych. Istnieje jedynie kilka instytucji prowadzących programy poświęcone nauczaniu o zrównoważonym rozwoju na szczeblu akademickim. Nowo tworzone jednostki szkoleniowe powinny rozwijać takie niezbędne kompetencje kadry wykładowczej, jak:

- **Umiejętności pedagogiczne i interpersonalne.** Nauczyciele biznesu powinni przejść przez ten sam proces edukacji na temat koncepcji zrównoważonego rozwoju, jakim następnie zostaną poddani ich studenci. Umożliwi to instruktorom zrozumienie, jak ważną rolę odgrywają w procesie jej praktycznej realizacji i jak dużym instrumentarium w tym zakresie dysponują. Powinni oni promować uczenie się przez doświadczenie i indywidualny eksperyment. Student nie może bać się podejmowania ryzyka i „pozytywnego” popełniania błędów, zwłaszcza w tak nowatorskiej dziedzinie jak włączanie idei trwałego rozwoju w strategię przedsiębiorstwa i proces podejmowania decyzji. Wykładowca musi promować kreatywne rozwiązywanie stawianych problemów i odgrywać aktywną rolę jako przewodnik i obserwator, a nie dostarczyciel gotowych recept. Nie istnieje jedna poprawna odpowiedź na społeczne, ekologiczne i finansowe problemy, z jakimi boryka się dzisiaj globalne społeczeństwo. Dlatego nauczyciele mogą uczyć się nowych podejść równoległe z słuchaczami i generować pozytywną synergię.
- **Zdolność do praktycznego wykorzystania szerokiego zakresu narzędzi nauczania.** Centralną częścią nauczania o zrównoważonym rozwoju jest zachęcenie studentów do pracy grupowej nad projektami z wykorzystaniem interaktywnych metod nauczania i studiów przypadku. Dlatego tak istotna jest umiejętność wykładowcy do ich efektywnego zastosowania podczas procesu dydaktycznego, która powinna być wzmocniona poprzez zdolność instruktora do wychodzenia na przeciw pojawiającym się na bieżąco oczekiwaniom słuchaczy. Wykorzystanie portali społecznościowych może stanowić pomocne narzędzie w tym zakresie.
- **Umiejętność nawiązywania bliskich kontaktów i kooperacji ze światem biznesu i szerszym otoczeniem akademickim.** Podejście interdyscyplinarne i częste wizyty praktyków podczas zajęć pozwolą studentom na zrozumienie skomplikowania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Dlatego tak ważne jest, aby nauczyciele posiadali umiejętność nawiązywania kontaktów zarówno ze światem biznesu, jak i przedstawicielami innych dyscyplin naukowych. Dzięki temu prowadzone zajęcia staną się otwarte dla świata zewnętrznego, czy to poprzez wizyty wykładowców gościnnych, czy wizyty studyjne w wybranych przedsiębiorstwach. Aby było to możliwe niezbęd-

na stają się również umiejętności pozyskania przez wykładowcę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł finansowania pojawiających się w związku z tym wydatków.

Podsumowanie

Rosnąca presja ze strony interesariuszy na wbudowywanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategię przedsiębiorstw i proces podejmowania decyzji wymaga wprowadzenia znaczących zmian w procesie edukacji menedżerskiej. W celu wyjścia na przeciw oczekiwaniom co do tworzenia obopólnej wartości, współcześni liderzy biznesu muszą posiadać zdolność do odejścia od wyłącznie krótko-terminowej orientacji na osiągnięcie maksymalnych zysków z działalności operacyjnej na rzecz wprowadzania zmian organizacyjnych zmierzających w kierunku długoterminowych działań, związanych z budową zrównoważonego przedsiębiorstwa. Zmiana powyższa wymaga od szkół biznesu i zatrudnionych w nich wykładowców umiejętności użycia kompleksowych technik i instrumentów. Najważniejszymi z nich są: wbudowanie koncepcji trwałego rozwoju w programy nauczania, aktywny udział praktyków biznesu wykładowców gościnnych z innych dziedzin nauki w procesie nauczania, szerokie wykorzystanie przykładów z praktyki biznesu w projektach grupowych realizowanych przez studentów w toku zajęć, wizyty studyjne w przedsiębiorstwach, wykorzystanie interaktywnych symulacji biznesowych i portali społecznościowych w procesie nauczania.

Zwiększający się stopień specjalizacji edukacji menedżerskiej nie pozostaje bez wpływu na samych instruktorów. Ich szkolenie musi rozwijać takie niezbędne kompetencje, jak: umiejętności pedagogiczne i interpersonalne, zdolność do praktycznego wykorzystania szerokiego zakresu narzędzi nauczania, umiejętność nawiązywania bliskich kontaktów i kooperacji ze światem biznesu i szerszym otoczeniem akademickim.

Bibliografia

- Brown L., *World on the Edge. How to Prevent Environmental and Economic Collapse*, WW Norton&Company, New York–London 2011.
- Huckle J., Sterling S., *Education for Sustainability*, Routledge, London 1996.
- Jucker R., *Sustainability? Never heard of it!: Some basics we shouldn't ignore when engaging in education for sustainability*, "International Journal of Sustainability in Higher Education" 2002, Vol. 3, No. 1.

- Paller K., Voss J., Westerberg C., *Investigating the awareness of remembering*, "Perspectives on Psychological Science" 2009, No. 4.
- Przychodzeń J., Przychodzeń W., *Koncepcja zrównoważonego przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Nr 5, 2011.
- Przychodzeń J., Przychodzeń W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo a kreowanie wartości dla akcjonariuszy w świetle wyników badań spółek amerykańskich*, „*Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*” 2012, Nr 1.
- Rock D., Schwartz J., *The Neuroscience of Leadership*, "Strategy Business Magazine" 2006, No. 43.
- Savitz A., Weber K., *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Schwartz J., Stapp H., Beauregard M., *Quantum Physics in Neuroscience and Psychology: A Neurophysical Model of the Mind-Brain Interaction*, "Biological Sciences" 2005, Vol. 360, No. 1458.
- Subramaniam K., Kounios J., Parrish T.B., Jung-Beeman M., *A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect*, "Journal of Cognitive Neuroscience" 2009, No. 21.
- Sustainability: a new frontier for the arts and cultures*, red. Kagan S., Kirchberg V., Verlag für Akademische Schriften, Waltkirchen 2008.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, *Reinventing Higher Education: Towards Participatory and Sustainable Development*, Bangkok 2008.
- United Nations Global Compact, *A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, New York 2010.
- Willard B., *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publishers, British Columbia 2002.

Summary

Managerial Education as Necessary Condition of Sustainable Development Paradigm Successful Implementation into Business Activities

Views on business leaders education have altered significantly as the nature of conducting business has changed. New approaches recognize that activities in the area of corporate sustainability that entail a short-run cost to achieve an appropriately greater shareholder gain and profitability in the long-run are not a departure from the economic objective and conduct of the corporation. Modern high education can support such a behavioral and mental change among managers. The role of the trainer becomes one of supporting,

accelerating and directing learning interventions that builds insights generated from within, not given to individuals as conclusions. This shift in emphasis from training to learning requires from business teachers and schools the use of complex and surgically precise techniques and instruments. The goal of this study is to provide some insights into the above area.

Keywords: sustainable development, managerial education, corporate sustainability, learning techniques, curriculum development.

Резюме

Обучение менеджеров как необходимое условие эффективной имплементации концепции уравновешенного развития в бизнес-деятельность

Способы понимания обучения менеджеров эволюционировали по мере изменения характера хозяйственной деятельности. Новые подходы признают обоснованными инвестиции в уравновешенное развитие, связанные с повышением расходов в краткосрочном периоде, если они способствуют увеличению прибыли акционеров в течение длительного периода. Современная система обучения менеджеров может и должна поддерживать связанное с этим подходом изменение поведения и менталитета управленческих кадров. Задачей преподавателя становится придание процессу обучения такого характера, чтобы слушатели прониклись доверием к имплементации концепции уравновешенного развития в бизнес-деятельность без навязывания сверху решений в этой сфере. Вышеупомянутая трансформация требует, как от инструкторов, так и от вузов, применения комплексных и подробных методик и инструментов. Цель настоящей работы – дать указания и предложить решения в этой области.

Ключевые слова: уравновешенное развитие, обучение менеджеров, уравновешенное предприятие, методы обучения, программы обучения.

Dr Justyna Przychodzeń

Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Obecnie pracuje w Akademii Leona Koźminkiego w Warszawie na stanowisku adiunkta. Za wybitne osiągnięcia badawcze została nagrodzona grantem Fundacji Senzimira na staż doktorski w Yale School of Management w USA. W swoim

projekcie poddała analizie wdrażanie przez spółki amerykańskie koncepcji trwałego rozwoju. Wyniki badań zostały przedstawione na konferencji zorganizowanej przez Columbia University w Nowym Jorku. Doktor Przychodzeń odwiedziła szereg zagranicznych uczelni jako visiting professor, w tym m.in. IAE Aix-en-Provence (Francja), Debrecen University (Węgry), School of Business Administration in Riga (Łotwa) i Viterbo University (Włochy). W swoich publikacjach koncentruje się na zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw, polityce ekologicznej, metodach pomiaru ekologicznych aspektów rozwoju.

Dr Wojciech Przychodzeń

Adiunkt w Katedrze Finansów w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Odbił szereg staży badawczych w prestiżowych zagranicznych instytucjach m.in. w Yale School of Management oraz Instytucie Ekonomii Rosyjskiej Akademii Nauk. Odwiedził również jako wykładowca gościnnie kilka zagranicznych uczelni. W swoich badaniach koncentruje się przede wszystkim na finansowych aspektach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw oraz wycenie zrównoważonych przedsiębiorstw przez rynki kapitałowe w krajach rozwiniętych i gospodarkach posocjalistycznych.