

Maria Pietrzak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0002-8310-132X

i5 – dydaktyka skierowana na rozwój zrównoważonego przywództwa

Streszczenie

Zrównoważone przywództwo to temat aktualny i ważny. Wobec rosnącego popytu na liderów mających świadomość wpływu każdej ludzkiej aktywności, zaniechania lub zaniedbania na środowisko i społeczeństwo, a także podejmujących w swojej praktyce zawodowej konkretne działania w zgodzie i na rzecz zrównoważonego rozwoju, palące staje się pytanie: jak projektować proces dydaktyczny, by odpowiadał na współczesne uwarunkowania. Celem artykułu jest przedstawienie metodyki i5 jako efektywnego sposobu kształtowania przyszłych liderów biznesu, polityki oraz innych obszarów życia społecznego i gospodarczego, który warto zaimplementować w ramach każdego kierunku studiów i na każdym przedmiocie. Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej podjęto dyskusję – na podstawie przeglądu literatury – na temat tego, czym jest zrównoważone przywództwo. W drugiej opisano metodykę i5 jako konkretną propozycję w zakresie dydaktyki skierowanej na rozwój zrównoważonego przywództwa. W zakończeniu przedstawiono wnioski merytoryczne i badawcze wynikające z podjętego tematu.

Słowa kluczowe: zrównoważone przywództwo, rozwój przywództwa, proces dydaktyczny, metody dydaktyczne, efektywność nauczania

Kody klasyfikacji JEL: A20, A21, A22, A23, A29, Q50, Q59

1. Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój przestał być opcją. Stał się koniecznością. By jednak można stwierdzić, że jest faktycznie realizowany, potrzebni są odpowiedzialni liderzy. W związku z tym nasuwa się pytanie: jak budować przywództwo, które będzie wspierało zrównoważony rozwój? Odpowiedź nie jest prosta. Szukając jej, należy mieć świadomość, że będzie wymagała uzupełniania i ciągłych weryfikacji. Warto jednak podjąć ten wysiłek, by licznym hasłom i postulatami związanym z koniecznością dążenia do zrównoważonego rozwoju, towarzyszyły konkretne, wymierne działania. Autorka opracowania jest zdania, że w dyskusji dotyczącej budowania zrównoważonego przywództwa warto uwzględnić metodykę nauczania opracowaną przez UN PRME, Harvard Project Zero, Sullitest i Lego Foundation, którą nazwano Impactful Five (dalej „i5”). Punktem wyjścia opracowania metodyki i5 było właśnie dostrzeżenie potrzeby weryfikacji sposobów nauczania, by wskazać te, które faktycznie wspierają kształtowanie studentów w zakresie odpowiedzialnego przywództwa.

Celem artykułu jest przedstawienie metodyki i5 jako efektywnego sposobu kształtowania przyszłych liderów biznesu, polityki oraz innych obszarów życia społecznego i gospodarczego, który warto zaimplementować w ramach każdego kierunku studiów i na każdym przedmiocie. Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. Pierwsza to dyskusja na temat zrównoważonego przywództwa opracowana na podstawie przeglądu literatury. W drugiej opisana zostanie metodyka i5 jako konkretna propozycja w zakresie dydaktyki skierowanej na rozwój zrównoważonego przywództwa. Autorka wykaże zasadność wykorzystania oraz przykłady zastosowania w praktyce koncepcji i5. W zakończeniu przedstawione zostaną wnioski merytoryczne i badawcze w zakresie podjętego tematu.

Wykorzystana metoda badawcza jest jakościowa. Autorka dokonała przeglądu literatury przedmiotu w zakresie zrównoważonego przywództwa oraz metod składających się na Impactful Five (i5). Ponadto, w artykule zostaną wykorzystane obserwacje i doświadczenia autorki z zastosowania metodyki i5 na własnych zajęciach, po osobistym uczestnictwie w i5 Project Zero stanowiących przestrzeń do testowania skuteczności i kompletności i5, a także generowania praktycznych przykładów do wykorzystania na zajęciach, mających stanowić inspirację dla korzystających z podręcznika i5 Playbook nauczycieli akademickich.

2. Zrównoważone przywództwo

By móc coś budować, kształtować i wspierać, należy zadać sobie pytanie o oczekiwany kształt, wygląd, zawartość tego, do czego dążymy. Według definicji M. Ferdig zrównoważone przywództwo to takie, w którym lider bierze odpowiedzialność za zrozumienie wyzwań odnoszących się do zrównoważonego rozwoju oraz podjęcie wynikających z tego działań [Ferdig, 2007, s. 25–35]. Mamy wówczas proste odniesienie – zrównoważone przywództwo

wiąże się ze z rozumieniem potrzeby dążenia do zrównoważonego rozwoju i adekwatnym działaniem. Definicje o podobnym brzmieniu sformułowali także W. Leal Filho i in. [2020].

Autorka niniejszego opracowania podziela zdanie badaczy akcentujących w swoich definicjach zrównoważonego przywództwa fakt, że opiera się ono na silnym fundamencie moralnym, który pozostaje niezmienny bez względu na okoliczności zewnętrzne, na co wskazują m.in. A. Hargreaves i D. Fink. „Zrównoważone przywództwo, tak jak zrównoważona zmiana, zaczyna się wraz z silnym i niezachwianym celem moralnym” [Hargreaves, Fink, 2006]. To, co wyróżnia przedsiębiorstwa prosperujące latami na rynku, to nie ich kwartalne wyniki, ale dzielenie między pracownikami wspólnych wartości i poczucia sensu tego, co robią. Z tego względu, podstawą zrównoważonego przywództwa jest umiejętność rozwinięcia, a potem ciągłego odnawiania w danej organizacji przekonującego poczucia sensu [Hargreaves, Fink, 2006, s. 24 i nast.].

Niekiedy przyjmuje się, że zrównoważone przywództwo wywodzi się od niemieckiej szkoły zarządzania *Rhineland* [Albert, 1992, s. 8–22; Avery, 2005]. Zakładała ona, że (zrównoważony) lider to człowiek przyjmujący perspektywę długoterminową, dbający o zrównoważone wyniki, odpowiedzialny i kierujący się zasadami etyki. Przyjmując takie podejście, wydaje się, że „zrównoważone przywództwo” można zastępować zwrotem „odpowiedzialne przywództwo”. Zasadniczo bowiem odpowiedzialność wiąże się z troską o drugiego człowieka¹, staraniem o dobro dla niego, z czego wypływa szeroko rozumiane dobro wspólne, a przecież o jedno i drugie zasadniczo chodzi w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

Tabela 1. Sylwetka lidera zrównoważonego według różnych autorów

i5 Playbook*	J.T. McCann, R.A. Holt**	W. Lean Filho i in.***
<ul style="list-style-type: none"> • adaptacyjne eksperymentowanie • uczestnictwo nastawione na współpracę • myślenie systemowe • kreowanie pozytywnego klimatu • kultywowanie przynależności • emocjonalna świadomość i zdolność do samoregulacji • empatia i patrzeć z dystansem • wizja przyszłości • zbieranie i synteza informacji zwrotnej • inicjowanie i podtrzymywanie zmiany • zarządzanie niepewnością • negocjowanie i rozwiązywanie konfliktu • identyfikowanie i strukturyzowanie problemów • rezyliencja • jasno wyklarowane wartości • samoświadomość i zdolność introspekcji 	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na zmianę • kompleksowe myślenie systemowe • świadomość społeczna i środowiskowa • doświadczenie biznesowe i wiarygodność • zdolność do przystosowywania się do nowych warunków • cierpliwość • skuteczność • bycie przekonującym • energia i pasja • mentoring i dbałość o rozwój członków zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> • interdyscyplinarna wiedza • wiedza dot. globalnych zjawisk i wyzwań • wiedza organizacyjna dot. wzajemnych współzależności i wpływów • długookresowa perspektywa myślenia • troska o innych • otwarty, analityczny umysł • zdolność do zarządzania złożonymi systemami • zdolność do motywowania i innowacji • holistyczne, systemowe myślenie • inkluzywny system zarządzania • wizjonerstwo • kreatywność

* i5 Playbook [2023, s. 18], ** McCann, Holt [2010, s. 208–209], *** Leal Filho i in. [2020, s. 8].

¹ Por. odpowiedzialność – definicja, synonimy, przykłady użycia (pwn.pl) (dostęp: 16.02.2024).

By jeszcze lepiej zrozumieć, jak budować zrównoważone przywództwo, warto scharakteryzować sylwetkę zrównoważonego lidera. W literaturze przedmiotu pojawiają się różne zestawienia kompetencji zrównoważonego lidera. Kilka z nich przedstawiono w tabeli 1.

Podsumowując, autorka uznaje, że zrównoważony lider to człowiek o wysokiej samoświadomości, działający zgodnie z zasadami etyki, rozumiejący liczne współzależności w otaczającej nas rzeczywistości, a co za tym idzie, fakt wpływu każdej naszej decyzji na coś/kogoś, charakteryzujący się interdyscyplinarnym spojrzeniem na świat, umożliwiającym podejmowanie właściwych decyzji mimo natłoku informacji i zmienności współczesnego świata.

3. Metodyka i5

Impactful Five to metodyka nauczania wykorzystująca dorobek szeroko pojętej neuro nauki, kognitywistyki oraz psychologii. Głównym jej celem jest wspieranie rozwoju zrównoważonego przywództwa. Bodźcem do opracowania podręcznika i5 Playbook był grant przyznany PRME przez LEGO Foundation na projekt o nazwie *Learning in leadership education* (uczenie się przywództwa). Metodyka i5 opiera się na 5 głównych elementach: *meaning* (nadawanie znaczenia), *social interactions* (relacje społeczne), *joy & well-being* (radość i dobrostan), *active engagement* (aktywne zaangażowanie), *iteration* (powtórzenie). Metodyka i5 wydaje się idealnie spełniać założenia dydaktyki, która jest produktywna, a więc: niosąca wyzwanie intelektualne, mająca powiązanie z wcześniejszą wiedzą studentów, dostarczona we wspierającym środowisku i procesie nauczania, nakierowana na angażowanie studentów i ich procesy poznawcze, na mierzenie się z różnicami kulturowymi [Hargreaves, Fink, 2006, s. 34].

Efektym wykorzystania i5 w procesie dydaktycznym ma być [The Impactful Five (i5)]:

- sprawienie, że uczenie się będzie miało dla studenta znaczenie;
- ułatwienie aktywnego zaangażowania w naukę;
- projektowanie przestrzeni na powtórzenia (iterację);
- rozwijanie wspierających interakcji społecznych;
- wyzwalanie radości oraz poczucia dobrostanu.

Do każdego z tych 5 fundamentów przypisane są konkretne aktywności (*signature moves*). Są one niejako wskazaniem na główne założenia danej praktyki, pozwalają ją lepiej zrozumieć i właściwie zastosować w przestrzeni dydaktycznej².

² Z uwagi na fakt, że nie ma oficjalnego tłumaczenia na język polski treści zawartych w podręczniku i5, to w dalszej części artykułu autorka będzie posługiwała się angielskimi nazwami poszczególnych praktyk, ich tłumaczenie własne zamieszczając jedynie przy pierwszym ich użyciu w tekście.

Meaning³

Działania w zakresie *meaning* mają na celu pobudzenie studentów do myślenia, by nauka stała się dla nich procesem inspirującym i skłaniającym do tworzenia własnej, niepowtarzalnej sieci połączeń neuronalnych w mózgu. Projektowanie procesu dydaktycznego z naciskiem na *meaning* sprawia, że każdy pojedynczy student odnajdzie sens w uczeniu się konkretnego przedmiotu nie przez to, że wykładowca będzie słowami przekonywał go do tego, ale dlatego, że przez tzw. doświadczenie edukacyjne (*learning experience*) odniesie otrzymane informacje do własnego życia, pasji, wcześniej zdobytej wiedzy.

Signature moves w ramach *meaning* to:

- **role modeling** (uczenie przez konkretny przykład) – pokazywanie studentom przez własny przykład oraz różne przykłady liderów życia społecznego i gospodarczego, jak być odpowiedzialnym liderem; powszechnie wiadomo, że słowa nie mają takiej mocy sprawczej w kontekście motywowania kogoś do naśladowania pewnych zachowań, jak po prostu dawanie własnego przykładu czynem – przykłady z życia mają zainspirować studentów do rozwoju empatii i troski o drugiego człowieka, a nie tylko dążenie do majątku i sławy;
- **personalizing** (personalizacja) – uwzględnianie w projektowaniu procesu dydaktycznego indywidualnych potrzeb, zdolności, a także pasji i zainteresowań poszczególnych studentów, tak by nauka nabierała dla nich osobistego znaczenia, a przez to była głębiej przeżywana, co w konsekwencji sprzyja lepszemu zapamiętywaniu poznawanych i omawianych treści;
- **surfacing** (szukanie głębi) – ukazywanie norm, wartości, ale także stronniczości w nas samych, naszym otoczeniu, społecznościach i społeczeństwie;
- **dignifying** (okazywanie szacunku) – każdej osobie bez względu na jego potencjalne ułomności czy fakt, że należy do pewnej społecznej mniejszości.

Foster joy and well-being⁴

Wspieranie wyzwalania radości i poczucia dobrostanu w ramach prowadzonych zajęć, przy jednoczesnym akceptowaniu faktu, że w procesie dydaktycznym możliwe jest pojawienie się również negatywnych uczuć i emocji, jak smutek, rozczarowanie czy złość, ma zwrócić uwagę studentów na wpływ emocji i uczuć na funkcjonowanie człowieka, grupy i zespołu. Działania w tym zakresie mają pomóc studentom rozwijać samoświadomość, rozpoznawanie własnych emocji i samoregulacji. Uwrażliwiają również na innych ludzi, ucząc empatii i przyjmowania faktu, że każdy z nas jest innym człowiekiem i w całkowicie inny sposób może reagować na pewne zdarzenia, jednak wrażliwość i odpowiednie podejście, skierowane na wzajemne zrozumienie i wyzwalanie pozytywnych emocji, prowadzi do budowania

³ <https://www.i5playbook.org/characteristics/meaningful/> (dostęp: 13.02.2024).

⁴ <https://www.i5playbook.org/characteristics/joyful/> (dostęp: 13.02.2024).

środowiska otwartego na współpracę i zdolnego do przeprowadzenia różnych, złożonych i wymagających projektów.

Signature moves w ramach *joy and well-being* to:

- **delighting** (niesienie radości) – czyli wprowadzenie elementów o pozytywnym ładunku emocjonalnym, niosących radość, zawierających w sobie jakiś aspekt niespodzianki, zaskoczenia, ale także celebracji;
- **sensing** (uruchamianie wszystkich zmysłów) – działania mające na celu aktywowanie wszystkich zmysłów, co pozytywnie wpływa na tworzenie nowych połączeń w mózgu, odżywia synapsy przez wydzielanie się neurotrofin, a zatem stanowi element neurobiku [Katz, Rubin, 1999];
- **contemplating** (kontemplowanie) – świadome przyjmowanie, swego rodzaju umysłowe i zmysłowe chłonięcie tego, co dobre i umacniające człowieka, dające mu poczucie szczęścia i dobrostanu, a zatem sprzyjające wchodzeniu w responsywny stan organizmu związany z gotowością kory mózgowej na tworzenie nowych połączeń, a zatem przyswajanie nowych informacji, a także uruchamianie procesów naprawczych w całym organizmie [Hanson, Sawicka-Chrapkiewicz, 2016];
- **rippling** (dojrzewanie) – animowanie zajęć w taki sposób, by studenci mieli możliwość przyjąć i zrozumieć całą złożoność otaczającego ich świata, a także wielu występujących w nim współzależności; poprzez dyskusje, analizy, zgłębianie pewnych tematów, m.in. przez symulacje i samodzielne dochodzenie do sedna spraw, uwrażliwia się studentów na istniejące wzajemne oddziaływanie pomiędzy sobą różnych idei, jednostek, świata fauny i flory, gospodarek i społeczeństw, systemów.

Facilitating social interaction⁵

Jedną z podstawowych potrzeb człowieka jest tworzenie więzi z innymi ludźmi i wynikające z niego poczucie przynależności do większej wspólnoty. Z tego powodu, ważne jest tworzenie w ramach zajęć dydaktycznych przestrzeni na to, by studenci uczyli się siebie słuchać, negocjować, wyrażać w sposób asertywny, ale też odnoszący się z szacunkiem do innych poglądów, wartości etc., oraz stwarzanie przyjaznej atmosfery, w której studenci mogą czuć się bezpiecznie, co będzie skłaniać ich do zabierania głosu i realizowania zadań bez obawy o to, jak zareagują na to inni. Sprzyja to budowaniu społeczeństwa przedsiębiorczego, zdolnego do zaangażowania i uczestnictwa w projektach nakierowanych na wspólne dobro.

Signature moves w ramach *social interaction* to:

- **braving** (dodawanie odwagi) – zachęcanie studentów do udziału w dyskusjach i zajmowania konkretnego stanowiska wobec trudnych, kontrowersyjnych tematów, w których często nie ma jednego słusznego rozwiązania, gdyż ich złożoność na to nie pozwala; to również inspirowanie studentów do podejmowania zadań trudnych, wymagających

⁵ <https://www.i5playbook.org/characteristics/social/> (dostęp: 13.02.2024).

większego wysiłku, jednak potrzebnych i oczekiwanych od liderów, chcących nieść pozytywne zmiany;

- **bridging** (budowanie mostów) – umożliwianie studentom poznawania różnych kultur, dziedzin nauki i współczesnych problemów tak, by ułatwiać im zrozumienie rozmaitych zjawisk i poszerzyć ich horyzonty myślowe;
- **teaming** (tworzenie zespołów) – projektowanie przestrzeni do tego, by studenci pracowali w grupach, a przez to mieli możliwość rozwijania swoich umiejętności interpersonalnych, w tym efektywnej komunikacji;
- **communifying** (budowanie społeczności) – tworzenie warunków do tego, by studenci czuli się bezpiecznie, mieli do siebie zaufanie i w ten sposób sami budowali między sobą dobre relacje, owocujące konstruktywnym zaangażowaniem w podejmowane wspólnie projekty.

Facilitating active engagement⁶

Założenie polegające na ułatwianiu aktywnego zaangażowania studentów (*active engagement*) to konfrontowanie ich z sytuacjami złożonymi, realnie występującymi w życiu, zapraszanie do udziału w zajęciach profesjonalistów, dbałość o atrakcyjne przekazywanie treści skłaniające studentów do aktywnego uczestnictwa.

Signature moves w ramach *active engagement* to:

- **animating** (animowanie) – skłanianie studentów do aktywności fizycznej, zmiany miejsca w przestrzeni, w której odbywają się zajęcia, stwarzanie okazji do kreatywności, by „energetyzować” (*energize*) studentów, ale też wspieranie zdolności do utrzymywania skupienia przez studentów, o które łatwiej, jeśli aktywność fizyczna i stan spoczynku będą równoważone;
- **authenticating** (urealnianie) – zapewnianie, by realizowane projekty i ćwiczenia miały odniesienie do rzeczywistości i odzwierciedlały istniejące, bieżące problemy społeczno-gospodarcze;
- **linking** (linkowanie) – umożliwianie studentom nawiązania wartościowych relacji z otoczeniem – profesjonalistami, przedstawicielami świata biznesu, członkami różnego rodzaju organizacji, co ułatwi im znajdowanie własnych synergii ze światem rzeczywistym i podmiotami, które w nim funkcjonują;
- **teching** (wykorzystanie technologii) – korzystanie z technologii w sposób efektywny i bezpieczny dla człowieka.

⁶ <https://www.i5playbook.org/characteristics/active/> (dostęp: 13.02.2024).

Design for iteration⁷

Projektowanie procesu dydaktycznego umożliwiającego iterację (*iteration*) oznacza mobilizowanie studentów do krytycznego myślenia, podejścia zakładającego uczenie się przez całe życie, wyciąganie wniosków z popełnianych błędów, wytrwałego podejmowania na nowo pewnych działań po to, by je lepiej przeprowadzić, mając na uwadze wcześniejsze doświadczenia.

Signature moves w ramach *iteration* to:

- ***exploring*** (poszukiwanie) – projektowanie różnorodnych doświadczeń dydaktycznych, czasem celowo źle zaprojektowanych lub umyślnie bardzo trudnych, by skłaniać studentów do przemyśleń, kalkulacji, podejmowania ryzyka w sposób przemyślany;
- ***revisiting*** (rewizja) – powracanie do artefaktów w myśleniu studentów i skłanianie ich do weryfikacji, w jakim stopniu i w jakich przestrzeniach zmienia się ich postrzeganie konkretnych zjawisk w miarę upływu czasu i wzbogacania się o nowe doświadczenia;
- ***prototyping*** (prototypowanie) – uwzględnianie w procesie dydaktycznym przestrzeni na konceptualizację, rozwinięcie pomysłów, ich realizację, otrzymywanie informacji zwrotnej, a potem ewentualną rewizję działań;
- ***compassing*** (indywidualizacja) – odejście od tradycyjnej oceny opartej na sumowaniu ocen częściowych, a koncentracja w większym stopniu na odbywanej przez studenta podróży edukacyjnej, to jest przyroście wiedzy u konkretnej osoby poprzez realizację danego przedmiotu.

Wszystkie pięć elementów metodyki i5 oraz składające się na nie konkretne działania zostały podsumowane na rysunku 1.

Niezwykle pomocnym aspektem projektu polegającego na popularyzacji metodyki i5 jest tworzenie społeczności zrzeszającej nauczycieli akademickich stosujących i5 w swojej działalności dydaktycznej. Ma ona służyć wymianie doświadczeń i stałemu poszerzaniu bazy sprawdzonych przypadków/ćwiczeń do wykorzystania na zajęciach o różnej tematyce, które łączy wspólny mianownik – dążenie do zrównoważonego przywództwa.

Przypadki/ćwiczenia, które są obecnie dostępne na stronie poświęconej projektowi i5⁸, a także w podręczniku i5 [i5 Playbook, 2023], odnoszą się do wielu dyscyplin naukowych i mogą zostać wykorzystane zasadniczo na każdym przedmiocie realizowanym na poziomie akademickim. Z takim zastrzeżeniem, że na niektórych zajęciach nie będą one wykorzystane jako sposób na zgłębienie wiedzy z danego przedmiotu, ale jako tzw. *ice-breakers*, czyli aktywności pozwalające studentom „przełamać lody”, a więc nawiązać relacje, zaangażować się w to, co się dzieje lub co będzie zaproponowane przez wykładowcę w ramach danych zajęć, zostawiając z boku wszystko, co stanowi rozproszenia życia codziennego.

⁷ <https://www.i5playbook.org/characteristics/iterative/> (dostęp: 14.02.2024).

⁸ <https://www.i5playbook.org/> (dostęp: 14.02.2024).

Rysunek 1. Główne założenia i elementy metodyki i5



Źródło: opracowanie własne na podstawie i5 Playbook [2023, s. 10].

Autorka opierając się na własnym doświadczeniu, stwierdza, że dokładanie starań, by w czasie zarówno planowania, jak i przeprowadzania zajęć uwzględniać wszystkie elementy uznane w metodyce i5 za kluczowe, przynosi wymierne efekty dydaktyczne w postaci realnego zaangażowania studentów w zajęcia, przejawiającego się:

- zabieraniem głosu przez niemalże wszystkich studentów, także osoby z natury zamknięte i wycofane;
- aktywnym udziałem w realizacji proponowanych przez wykładowcę ćwiczeń i zadań, przejawiającym się między innymi wykazywaniem wysokiej kreatywności przez studentów, a także dbałością o szczegóły;
- widoczną, wysoką motywacją wewnętrzną studentów do tego, by osiągnąć wytyczony przez wykładowcę cel w ramach poszczególnych zadań przez podejmowanie różnorodnych starań o to, by zadanie wykonać możliwie najlepiej (co można określić stwierdzeniem potocznym, ale znakomicie oddającym rzeczywistość: studenci po prostu „dawali z siebie wszystko”);
- licznymi uśmiechami na twarzach studentów oraz innymi przejawami pozytywnych emocji wywołanych przez aktywne uczestnictwo w zajęciach;

- nawiązanymi relacjami – studenci wielokrotnie stwierdzali, że dzięki zajęciom zrealizowanym z zastosowaniem metodyki i5, nawiązali trwalsze relacje z koleżankami i kolegami ze studiów, co w obecnej – w dominującej mierze „wirtualnej” – formie kontaktów społecznych młodego pokolenia, ma ogromne znaczenie i istotnie wpływa na ich dobrostan psychofizyczny [Hanson, Sawicka-Chrapkiewicz, 2016; Luong, Rogelberg, 2005];
- wysoką dynamiką procesu nauczania – widoczna i odczuwalna była pozytywna energia w czasie angażowania się studentów w realizację zadań, co potwierdza stwierdzone naukowo fakt, że czuli się zainspirowani i dochodzili samodzielnie do różnorodnych wniosków, tworząc nowe połączenia neuronalne w swoich umysłach, przy których następowało uwalnianie się energii [Rock, 2019, s. 30–31].

Z uwagi na fakt, że autorka nie poczyniła metodycznych, uporządkowanych i celowych obserwacji dotyczących efektów dydaktycznych w czasie prowadzenia zajęć przed udziałem w projekcie i5, to nie może przedstawić odpowiadających wymogom badań jakościowych, rzetelnego porównania efektów kształcenia osiągniętych w ramach „normalnego” procesu dydaktycznego oraz procesu uwzględniającego wszystkie założenia i sugestie wypracowane w metodyce i5. Wydaje się zasadne i pożyteczne, by takowe badania przeprowadzić i móc za pomocą właściwych narzędzi badawczych wykazać skuteczność metodyki i5, a tym samym wzmacniać odpowiedzialne przywództwo.

4. Zakończenie

W artykule przedstawiono krótki przegląd definicji zrównoważonego przywództwa, sylwetki lidera zrównoważonego oraz szczegółowe założenia metodyki i5, jej ugruntowanie w badaniach naukowych oraz jej praktyczne wykorzystanie w ramach projektowania procesów kształcenia na uczelniach wyższych, co jest konkretnym działaniem w obszarze nauczania, wspierającym proces kształtowania odpowiedzialnych liderów, czy też zrównoważone przywództwo. Nadanie nauce sensu, wyzwalanie w studentach radości i poczucia dobrostanu, wspieranie interakcji społecznych, tworzenie miejsca na powtórzenia, wszystko to razem wzięte zdaje się doskonale spełniać trzy warunki, które według K. Robinsona kierują system edukacji i nauki do wysokiej efektywności i skuteczności, tj.: różnorodność, dynamikę i głębię procesu dydaktycznego [Robinson, Aronica, 2020, s. 194].

Niezwykle ważnym założeniem i5 jest akcentowanie konieczności przyjęcia holistycznego, interdyscyplinarnego podejścia w procesie dydaktycznym w szkołach wyższych. Jest ono kluczowe do tego, by zrozumieć liczne współzależności występujące we współczesnym świecie i uwzględniać je w podejmowanych decyzjach na różnym szczeblu – mikro, mezo i makro, a więc by budować odpowiedzialne (zrównoważone) przywództwo. Ponadto, czerpanie z dorobku różnych nauk pozwala na podnoszenie jakości i efektywności kształcenia. Przykładowo, biorąc pod uwagę dorobek neuronauk, warto wpleść w zajęcia kilka prostych ćwiczeń fizycznych, zmniejszających stres i odczuwanie lęku [Arden, Andruszko, Dragan,

2021, s. 188–189], co z kolei sprzyja uważności, otwarciu kory mózgowej na rozwój, a zatem zwiększeniu chłonności umysłu na przyswajanie nowej wiedzy.

Można zakładać, że wielu doświadczonych wykładowców stwierdzi, że stosuje metodykę i5 w swojej akademickiej praktyce, a przynajmniej dostrzega znaczenie różnych jej punktów w procesie nauczania. Podobne było osobiste spostrzeżenie autorki w czasie warsztatów z metodyki i5 organizowanych przez UN PRME oraz Harvard Project Zero. Co jednak istotne, dopiero świadome włączenie wszystkich wskazanych elementów w każdy realizowany projekt dydaktyczny, przynosi najwyższą wartość dodaną procesowi dydaktycznemu, co autorka starała się wykazać w niniejszym opracowaniu i do czego zachęca innych wykładowców. Jak stwierdzają A. Hargreaves i D. Fink, autorzy książki *Sustainable leadership*, zmianę w edukacji jest łatwo zaproponować, trudno wprowadzić, a niezwykle trudno utrzymać [Hargreaves, Fink, 2006]. Mimo to warto i należy próbować, jeśli autentycznie jest w nas dążenie do zmieniania świata na lepsze.

Wydaje się, że metodyka i5 z pozoru oczywista, czy może w ocenie niektórych wręcz niewiele nowego wnosząca, zawiera w sobie jednak klucz nie tylko do tego, by budować zrównoważone, czy odpowiedzialne przywództwo, ale także do tego, by obudzić w młodych ludziach myślenie, zapał i pasję do rozwoju, angażowania się, wychodzenia poza własną strefę komfortu. Do każdego pojedynczego przedstawiciela świata akademickiego należy decyzja, czy skorzysta z zebranej interdyscyplinarnej wiedzy i doświadczeń tych, którzy włożyli wysiłek w powstanie, wydanie i rozpowszechnianie podręcznika i5 i którym – czego autorka opracowania doświadczyła w ramach uczestnictwa w projekcie i5 – faktycznie zależy na wzmacnianiu postawy odpowiedzialności za losy ludzi i świata.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Arden, J.B., Andruszko, R., Dragan, W.Ł. (2021). *Umysł – mózg – gen: w kierunku zintegrowanej psychoterapii. Wydanie I. Psychiatria i Psychoterapia*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
2. Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
3. Hanson, R., Sawicka-Chrapkiewicz, A. (2016). *Szczęśliwy mózg: wykorzystaj odkrycia neuropsychologii, by zmienić swoje życie*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
4. Hargreaves, A., Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Katz, L.C., Rubin, M. (1999). *Neurobik. Zadbaj o kondycję mózgu*. Warszawa: Weltbild.
6. Robinson, K., Aronica, L. (2020). *Kreatywne szkoły. Oddolna rewolucja, która zmienia edukację*. Gliwice: Element.
7. Rock, D. (2019). *Ciche Przywództwo. Sześć kroków do polepszenia efektywności w pracy*. Poznań: Rebis.

Artykuły naukowe

1. Albert, M. (1992). The Rhine model of capitalism: An investigation, *European Business Journal*, 4, s. 8–22.
2. Ferdig, M.A. (2007). Sustainability Leadership: Co-Creating a Sustainable Future, *Journal of Change Management*, 7(1), s. 25–35. DOI: 10.1080/14697010701233809.
3. Leal Filho, W., Eustachio, J.H., Ferreira Caldana, A.C., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I.S., Anholon, R., Platje, J., Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges, *Sustainability* 12(9). DOI: 10.3390/su12093761.
4. Luong, A., Rogelberg, S.G. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), s. 58–67. DOI: 10.1037/1089-2699.9.1.58.
5. McCann, J.T., Holt, R.A. (2010). Defining sustainable leadership, *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), s. 204–210.

Materiały internetowe

1. i5 Playbook (2023). PRME, <https://www.i5playbook.org/> (dostęp: 12.02.2024).
2. The Impactful Five (i5) | UNPRME, <https://www.unprme.org/the-impactful-five-i5/> (dostęp: 13.02.2024).

i5: didactics towards sustainable leadership

Abstract

Sustainable leadership is a current and important topic. In view of the growing demand for leaders who are aware of the impact of any human activity, omission or neglect on the environment and society, as well as who take concrete actions in harmony with and for the benefit of sustainable development in their professional practice, the question of how to design the teaching process to respond to contemporary conditions becomes urgent. The aim of the article is to present the i5 methodology as an effective way of shaping future leaders of business, politics, and other areas of social and economic life, which is worth implementing within virtually every field of study and on every subject. The article consists of two main parts. In the first part, a discussion was taken up on what sustainable leadership is, based on a literature review. The second part describes the i5 methodology as a concrete proposal for didactics aimed at the development of sustainable leadership. Finally, substantive and research conclusions on the topic are presented.

Keywords: sustainable leadership, leadership development, teaching process and methods, effectiveness of teaching
