

Tomasz Maliszewski, Anna Kacprzak

Etyczni – ekonomiczni – efektywni.

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów przez szkoły wyższe

Autorzy zastanawiają się nad zagadnieniami odpowiedzialnego kształcenia menedżerów przez szkoły wyższe w świetle koncepcji „3E” (etyka – ekonomia – efektywność) Wojciecha Gasparskiego. Zgodnie z tą koncepcją istnieje możliwość znalezienia „złotego środka” łączącego sferę zarządzania strategicznego, ukierunkowanego na osiągnięcie sukcesu ekonomicznego, z postulatami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Autorzy próbują zdiagnozować, jak powinny kształcić szkoły wyższe, aby wyjść naprzeciw postulatom etycznej triady zarządzania.

Swoje rozważania sytuują w szerszym dyskursie, dzięki próbom przeanalizowania, w jaki sposób zmiany o charakterze ogólnospołecznym wpływają na redefinicję roli szkół wyższych, i co właściwie oznacza we współczesnym zglobalizowanym świecie pojęcie „kształcenie odpowiedzialne”. Zdaniem autorów, odpowiedzialne (w rozumieniu programowym) kształcenie menedżerów nie może być w pełni realizowane przez uczelnie „programowo nieodpowiedzialne”, czyli takie, których władze nie rozumieją zjawisk współczesnego świata.

Słowa kluczowe: etyka, społeczna odpowiedzialność biznesu, edukacja menedżerska, odpowiedzialne kształcenie, koncepcja „3E”: (etyka – ekonomia – efektywność), nauka a biznes, funkcje szkół wyższych.

Wprowadzenie

Tytułowa triada pojęć określająca współczesnych menedżerów to obecnie nie tylko niemożliwy do zrealizowania ideał etyków. To wymóg współczesności, w której pojęcie „biznes cywilizowany” jest równoznaczne z biznesem etycznym, odpowiedzialnym i zaangażowanym społecznie. Odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność wobec ogółu społeczeństwa, pracowników, klientów, akcjonariuszy, organizacji społecznych i pozarządowych, partnerów i organizacji biznesowych. To także odpowiedzialność za środowisko naturalne czy zrównoważony rozwój regionu, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Pre-

sja ze strony konkurencyjnego otoczenia powoduje, że prowadzenie działalności społecznie odpowiedzialnej przynosi też wymierne korzyści ekonomiczne w dłuższej perspektywie, np. dzięki umacnianiu dobrego wizerunku przedsiębiorstwa¹.

Połączenie w ramach jednego artykułu zagadnień związanych zarówno z oczekiwanymi postawami współczesnych menedżerów, jak i rolą szkół wyższych w procesie ich odpowiedzialnego kształcenia, otwiera pole do szerszej dyskusji. Z jednej strony pojawiają się pytania o to, jacy powinni być współcześni menedżerowie i jak mają działać, by – mając na uwadze zachowanie etycznej postawy – jednocześnie osiągnęli sukces ekonomiczny. Z drugiej, mnożą się pytania o rolę szkół wyższych w odpowiedzialnym kształceniu menedżerów, które to pytania wykraczają daleko poza kwestie *stricto* etyczne. Odpowiedzialne kształcenie menedżerów nie ogranicza się wyłącznie do wpojenia menedżerom zasad (i uświadomienia potencjalnych korzyści) działania zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzialne kształcenie menedżerów to bowiem także wyposażenie ich w umiejętności, z którymi będą mogli sobie radzić w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu konkurencyjnym, a więc kształcenie, które faktycznie, a nie „wirtualnie” umożliwi im sprawne działanie we współczesnym świecie. Wymaga to postawy społecznie odpowiedzialnej (*accountability*) także od szkoły wyższej jako instytucji zaufania publicznego.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

W ostatnim dziesięcioleciu zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu gwałtownie wzrosło. Wzrost ten jest zauważalny nie tylko w kręgach akademickich, lecz także biznesowych. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na dobrowolności stosowania aspektów społecznych, ale także np. ekologicznych, bądź przejawia się w działaniach handlowych – np. w relacjach ze interesariuszami (*stakeholders*) (por. *Green Paper...* 2001). Równocześnie kładziony jest nacisk na nieustanne podnoszenie standardów etycznych w prowadzonej działalności, co powinno być zharmonizowane z jednoczesnym zwiększaniem zysków. Czy taki ideał prowadzonej działalności, oparty na (zdawałoby się) przeciwieństwach, może zostać z sukcesem wdrożony w dobie globalizacji i kryzysu ekonomicznego?

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne to takie, które nie tylko stosuje się do przestrzegania prawa, ale wychodzi ponad wymagania prawne, dążąc do działania w zgodzie ze społecznie akceptowanymi normami etycznymi. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która ma wpływ nie tylko na „peryferyjne” działanie przedsiębiorstw (wydarzenia o charakterze incydentalnym, np. w zakresie działań dobroczynnych), lecz staje się istotnym elementem strategii nowoczesnych przedsiębiorstw. Strategie takie opierają się na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich interesariuszy, co w konsekwencji umożliwia stworzenie relacji opartych na zaufaniu. Konieczność zapewnienia należytych relacji z głównymi interesariuszami oraz rozpatrywanie z należytą starannością, jak również branie pod uwagę przy podejmowaniu

¹ Koncepcja mówiąca, iż działania nieetyczne opłacają się wyłącznie w krótkiej perspektywie czasowej, nosi nazwę koncepcji oświeconego interesu własnego. Por. Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2001.

decyzji opinii osób i grup funkcjonujących w otoczeniu konkurencyjnym to zasady, które weszły w skład Kanonu Etycznego Przedsiębiorców – członków Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, opracowanego we współpracy z Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie². Odnosząc się do koncepcji R. Edwarda Freemana, autora koncepcji interesariuszy (*stakeholders*), należy stwierdzić, że przestrzeganie wysokich standardów etycznych w przedsiębiorstwie stanowi jedno ze źródeł jej przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w niepewnym otoczeniu, w dobie kryzysu gospodarczego (Freeman 1984).

W ocenie Janiny Filek (2007, s. 28) moment rozwojowy idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce jest obecnie między dwoma etapami: prawnym, czyli przestrzeganiem obowiązującego prawa, a etycznym, czyli uczciwym postępowaniem opartym na powszechnym przestrzeganiu prawa z należyтым uwzględnieniem praw klientów i konsumentów. Realizowanie strategii ściśle powiązanej z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu to dzisiaj konieczność dla tych wszystkich przedsiębiorstw, które chcą przetrwać na konkurencyjnym rynku. Według Grażyny Gierszewskiej (2004, s. 14) „w zarządzaniu strategicznym idea społecznej odpowiedzialności organizacji przekłada się na strategię zrozumienia i zaspokajania potrzeb otoczenia przedsiębiorstwa, co wynika z relacji istniejących między firmą a jej otoczeniem globalnym i konkurencyjnym. Zarządzanie strategiczne, uwzględniające przestrzeganie norm etycznych, sprzyja niewątpliwie budowaniu właściwych relacji z dostawcami, pozyskaniu lojalności klientów, prowadzi do wzrostu ekonomicznego firmy [...]”.

Pomyślnie realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zależy w dużym stopniu od uświadomienia jej roli i znaczenia wśród menedżerów wysokiego i średniego szczebla. To oni bowiem są odpowiedzialni za planowanie, wytyczanie i realizację strategii przedsiębiorstwa, a także w dużej mierze za kształtowanie pozytywnych relacji z interesariuszami.

Obecnie w świadomości polskich menedżerów należałoby dokonać dalszych przewartościowań, uświadamiając im, iż wytyczenie kanonu wartości etycznych i kierowanie się nimi w procesie zarządzania prowadzi do wzrostu zaufania wobec przedsiębiorstwa wśród wszystkich stron zainteresowanych jego funkcjonowaniem. Wpływa to niewątpliwie na redukcję kosztów transakcyjnych, czyli kosztów kontroli w przedsiębiorstwie (por. Fukuyama 1997, s. 36 i nast.). Zgodnie ze wspomnianym już wcześniej Kanonem Etycznym, uczciwa konkurencja i osiągnięty zysk przedsiębiorstwa świadczą o zdolności do twórczego reagowania na zmiany zachodzące w środowisku społecznym, w którym przedsiębiorstwo działa.

Kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako organizacji przestrzegającej wysokich standardów etycznych musi się rozpocząć od uświadomienia menedżerom, aby w swoich poczynaniach nie kierowali się wyłącznie zasadami utylitarnymi oraz ukierunkowaniem na sukces finansowy, lecz by wobec otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego stosowali podejście humanitarne, czyli zgodne z ogólnie akceptowanymi wartościami etycznymi (por. Nogalski, Śniadecki 1999, s. 26). W ostatnich czasach konsumenci oraz media coraz bardziej zaczęli zwracać uwagę, jak firmy postępują wobec swego najbliższego otoczenia, a zwłaszcza pracowników. Coraz częściej obserwowano zwiększenie

² Tekst Kanonu Etycznego jest dostępny na stronie internetowej <http://cebi.pl/texty/kanon.doc>

zainteresowania inwestorów tymi firmami, których działania wykraczają ponad i poza wymagania prawne³, zwracano więc uwagę na aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu. Przyszłość każdego przedsiębiorstwa zależy od jego klientów i całego otoczenia społecznego; to oni decydują o jego sukcesie bądź porażce, dlatego też odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu zaczęła stanowić istotny element przewagi konkurencyjnej na rynku, zwłaszcza w świecie powszechności medialnych przekazów, w którym wszelkie przejawy działalności nieetycznej są szeroko komentowane i piętnowane w środkach masowego przekazu, nie pozostając bez wpływu na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Współczesny menedżer – jaki być powinien, czyli etyczna triada zarządzania

Koncepcja „3E”, prezentowana w pracach Wojciecha Gasparskiego, odnosi się do oczekiwanej postawy etycznej współczesnych menedżerów. Służy jako analiza działalności gospodarczej w kontekście efektywności, ekonomiczności i etycznego postępowania (Gasparski 2004, s. 13). Zgodnie z tą koncepcją menedżer powinien być **etyczny**, **ekonomiczny** i **efektywny**. Zaprezentowanie określonych aspektów w takiej, a nie innej kolejności, nie jest bez znaczenia. Prowadząc bowiem jakąkolwiek działalność gospodarczą, menedżerowie powinni sobie w pierwszej kolejności uświadomić, jakimi wartościami etycznymi zamierzają się kierować w procesie zarządzania oraz jaki wpływ przestrzegane wartości będą miały na strategię ogólną przedsiębiorstwa, na jego misję, wizję, kodeks etyczny, zbiór dobrych praktyk itp. Kolejny krok to budowanie podstaw systemu zarządzania w danej dziedzinie oraz wyznaczenie określonych procedur i zasad postępowania, na podstawie dostępnych zasobów, stanowiących źródła przewagi konkurencyjnej. W ostatnim kroku oceniamy stopień osiągnięcia wytyczonych celów za pomocą określonych

Tabela 1
Koncepcja etycznego przywództwa

Etyczne przywództwo

- Poszanowanie zasad moralności i bycie uczciwym w każdym czasie oraz w każdych warunkach.
- Mówienie prawdy, nieukrywanie informacji oraz niemanipulowanie informacją.
- Racjonalny stosunek do popełniania błędów w organizacji: błędów nie należy przemilczać, ale też trzeba pamiętać, że każdy je popełnia.
- Promowanie wartości etycznych w organizacji (np. poprzez otwartą komunikację, współtworzenie kultury organizacji opartej na normach moralnych).
- Sprawiedliwe stosowanie nagród i kar.
- Ochrona pracowników, którzy zdecydowali się ujawnić zachowania nieetyczne w organizacji.

Źródło: Robbins, Coulter 2004. Za: Jemielniak, Latusek 2005, s. 138.

³ <http://www.response.website.com>

wskaźników (efektywność) (por. Rok 2007, s. 239–253). Aby jednak tak się stało, menedżerowie wysokiego szczebla muszą być uwrażliwieni na zachodzące zmiany społeczne, mieć specjalistyczną wiedzę z wielu dziedzin zarządzania (w tym zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i *public relations*, zarządzania finansami, jako obszarów szczególnie „wrażliwych” z etycznego punktu widzenia), ekonomii oraz ponosić odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji. Tym samym maksymalizacja zysków powinna przestać być wyłącznym celem działalności gospodarczej (por. Filek 2001, s. 24). Podkreślenie moralnego wymiaru postępowania i podejmowania decyzji w pracy menedżerów zostało wyartykułowane m.in. w koncepcji etycznego przywództwa. Koncepcja ta mówi, że wysoka pozycja menedżerów w organizacji umożliwia im twórcze wpływanie na kształtowanie w przedsiębiorstwach wysokich standardów moralnych i etycznych.

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów a nowe wyzwania w działalności szkół wyższych

Jednym z największych wyzwań dla szkół wyższych o profilu biznesowym staje się obecnie odpowiedzialne kształcenie menedżerów. Szczególnie istotna wydaje się rola szkół wyższych jako instytucji przestających funkcjonować wyłącznie jako „bastion” akademickich teorii, a rozpoczynających działanie oparte na gęstej sieci relacji ze światem biznesu (zgodnie z koncepcją uniwersytetu przedsiębiorczego), które w znacznym stopniu kształtują ten sektor. Nauka i praktyka gospodarcza to obszary wzajemnie zależne, a jedną z płaszczyzn przejawiania się tej zależności jest edukacja menedżerska prowadzona przez szkoły wyższe. Odpowiedzialne kształcenie menedżerów powinno zatem być realizowane poprzez ścisły związek między naukami organizacji i zarządzania a praktyką menedżerską. Nie może być mowy o odpowiedzialnym kształceniu menedżerów w sytuacji, gdy dystans między teorią i praktyką jest na tyle znaczący, że cele i zadania badaczy oraz praktyków stają się coraz bardziej przeciwstawne. Jak zauważyli Lyman W. Porter i Laurence E. McKibbin (1988) w swoich badaniach empirycznych dotyczących zarządzania edukacją, faktem jest, iż krytycy mają rację co do tego, że świat biznesu w znaczącej liczbie przypadków ignoruje badania pochodzące ze szkół o profilu biznesowym. Cytowani autorzy udowodnili, że 45% wydziałów i ankietowani dziekani wskazywali na konieczność użyteczności, możliwości zastosowania badań prowadzonych przez szkoły biznesu. Autorzy wskazali jednocześnie na konieczność, by realizowane badania były empirycznie konkretne, a nie teoretycznie abstrakcyjne.

Zgodnie z tą koncepcją sposoby rozwiązywania pragmatycznych problemów menedżerów mogą zostać przybliżone jedynie przez kształcenie podjęte w szkołach wyższych, które realizują wysokiej jakości badania naukowe, często we współpracy ze światem biznesu. Ze względu na fakt, iż zarządzanie jest usytuowane na przecięciu wielu dyscyplin nauki, pożądana sytuacja jest taka, w której szkoła wyższa o profilu biznesowym prowadzi badania w wielu różnych dyscyplinach (np. ekonomia, socjologia, psychologia) oraz badania interdyscyplinarne. Zarządzanie polega na umiejętności praktycznego wykorzystywania zróżnicowanej wiedzy, co powoduje, że przekazywanie jej przyszłym lub obecnym menedżerom powinno się opierać na solidnych podstawach badawczych, odnoszących się do wielu dziedzin.

Inną formą zacieśniania współpracy między nauką a praktyką gospodarczą jest rozwijanie współpracy szkół wyższych z partnerami społecznymi, ekonomicznymi i kulturalnymi. Na przykład w Południowej Australii wszystkie uniwersytety są czynnie zaangażowane w prace Instytutu Przywództwa (Institute of Leadership), którego zadaniem jest rozwijanie umiejętności menedżerskich wśród kadr regionalnych (por. *The Response...*, s. 94). Zasada piąta zawarta w dokumencie *The Principles for Responsible Management Education* („Sześć zasad odpowiedzialnego kształcenia menedżerów”) mówi, iż z myślą o odpowiedzialnym kształceniu menedżerów, jednostki kształcące powinny współpracować z menedżerami wielkich korporacji, aby rozwijać swoją wiedzę na temat tego, z jakimi rzeczywistymi, a nie „podręcznikowymi” problemami borykają się menedżerowie oraz jakie sposoby służą pokonywaniu rozmaitych barier i negatywnych czynników.

Konieczność silnego powiązania sektora biznesu z instytucjami szkolnictwa wyższego, a także relacji opartych na wzajemnym oddziaływaniu, została zaakcentowana w *Strategii Lizbońskiej*, Procesie Bolońskim, a także w wielu innych dokumentach (jak chociażby *The Global Compact*, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu).

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów realizuje się poprzez przekazywanie wiedzy odnoszącej się do wielu różnych płaszczyzn: postępowania etycznego, odpowiedzialnego zarządzania zespołem pracowników, odpowiedzialności za region, miasto, zrównoważony rozwój, środowisko naturalne, najuboższe warstwy społeczne. Nie kończy się ono jednak na wpojeniu przyszłym menedżerom zasad odpowiedzialnego działania w świecie biznesu. Taka forma kształcenia wymaga bowiem od szkoły wyższej przyjęcia postawy aktywnej i odpowiedzialnej. Zdaniem Aleksandra Sulejewicza (2003, 2008) działalność szkoły wyższej realizuje się na trzech płaszczyznach: rynkowej produkcji usług edukacyjnych, wytwarzania dóbr o charakterze moralnym i tworzenia nowej wiedzy. Wszystkie te trzy płaszczyzny powinny się nakładać w programach kształcenia menedżerów, zwłaszcza na studiach MBA. W ocenie profesora Romana Głowackiego, dyrektora Centrum Kształcenia Menedżerów przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, etyka (*ethics*) i społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*) to problematyka, która zajmuje centralne miejsce w edukacji menedżerskiej, obok problematyki przywództwa (*leadership*). Według Głowackiego „zwłaszcza teraz, w dobie kryzysu, konieczne jest odejście od wąskiego ujmowania zadań organizacji, w tym także organizacji biznesowej. Dotychczas dominował tu, czasami bezwzględnie, imperatyw zysku przy jednoczesnym niedostrzeganiu wartości społecznych i etycznych” (cyt. za: Polak 2009). W związku z tym Uniwersytet Warszawski zmodyfikował programy kształcenia menedżerów: obok problematyki ekonomicznych skutków kryzysu finansowego i metod przewycięzania tych skutków, w programach kształcenia MBA został wprowadzony przedmiot: odpowiedzialność biznesu (*corporate responsibility*).

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów wiąże się również z odpowiedzialnością płacówki edukacyjnej za przygotowanie menedżerów do sprawnego funkcjonowania w warunkach uogólnionej niepewności i globalnego otoczenia konkurencyjnego, a także umiejętnego budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Postulat ten odnosi się do dwóch pozostałych „E” z „tytułowej” koncepcji (ekonomiczność i efektywność). Odpowiedzialność ta – niestety – rozumiana jest obecnie raczej intuicyjnie bądź sprowadza się wyłącznie do sformułowań służących promocji („kształcimy efektywnie”, „kształcimy skutecznie”, „kształcimy w sposób odpowiedzialny”, „kształcimy zgodnie z zapotrzebowa-

niem nowoczesnej gospodarki”, „kształcimy na atrakcyjnych specjalnościach”). Określenie, jakie są wymagania odpowiedzialnego kształcenia w odniesieniu do postulatów ekonomiczności i efektywności, to określenie, co w obecnym modelu kształcenia powinno być traktowane priorytetowo w drodze do realizacji postulatu kształcenia menedżerów działających ekonomicznie i efektywnie.

Etos przedsiębiorstwa a kształcenie menedżerów

Istotne jest, by w programach kształcenia znalazły się przedmioty z zakresu etyki czy szeroko rozumianej problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu. Pytanie o proces kształtowania postaw świadomie etycznych to pytanie o konstrukcję programów kształcenia: na co kłaść szczególny nacisk, by wyposażony w nową wiedzę i praktyczne umiejętności menedżer mógł działać etycznie lub przynajmniej miał świadomość, jakie działania są działaniami nieodpowiedzialnymi bądź nieetycznymi: zarówno na poziomie własnego działania i własnych wyborów, jak i na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem oraz kierowania zespołem.

Kształcenie odnosi się też do koncepcji etyki zespołów ludzkich. Na pożądaną kulturę organizacyjną składa się „moralna doskonałość organizacyjna” (jako jedyny w swoim rodzaju „złoty środek” służący „pogodzeniu” moralności zbiorowej: moralnej kultury organizacyjnej, z promowaniem indywidualności osób należących do danej organizacji: moralnej autonomii jednostki), o czym wspomina (powołując się na pracę W.M. Hoffmana) Peter Pratley (1998, s. 114). Kształcić odpowiedzialnie menedżerów w czasach, gdy podstawą sukcesu coraz częściej jest sprawna praca zespołowa, umiejętne rozdzielanie obowiązków oraz umiejętność kierowania zespołami składającymi się z osób o bardzo różnych osobowościach i światopoglądach, reprezentującymi różne narodowości, religie, grupy etniczne, kultury i systemy wartości, to przygotować ich do tworzenia „moralnej doskonałości organizacyjnej”. Może to być szczególnie karkołomne zadanie przy kierowaniu zespołami multikulturowymi, w którym nadrzędne cele strategiczne (jednocześnie zawierające określone cele etyczne, sformułowane w misji przedsiębiorstwa, kodeksie etycznym, kulturze organizacyjnej, regulaminie i innych dokumentach strategicznych) przyczyniające się do realizacji misji przedsiębiorstwa, stanowią pewnego rodzaju punkt odniesienia dla podejmowania decyzji moralnych na poziomie jednostek. Tym samym – odpowiedzialnie kształcić menedżerów, to przygotować ich do pracy w zespole, w którym ich zadaniem będzie wyważanie między koniecznością funkcjonowania w obrębie określonej kultury organizacyjnej (w tym kultury moralnej) przedsiębiorstwa a indywidualnością jednostek tworzących daną organizację, w tym przede wszystkim ich autonomią moralną. W gospodarce globalnej menedżerowie coraz częściej spotykają się z problemami natury moralnej, wynikającymi z wielonarodowych środowisk pracy, które tworzą ludzie o różnych systemach wartości.

Konieczność znalezienia równowagi między etosem organizacji a moralną autonomią tworzących ją jednostek skłania do tego, by jednostki tworzące organizację mogły uczestniczyć w tworzeniu etosu danej organizacji (poprzez możliwość wpływania na tworzone kodeksy etyczne, misje, elementy strategii rozwoju). O ile „techniczne” elementy dokumentów o charakterze strategicznym (plany finansowe, plany działań marketingowych, za-

rzządzanie jakością, polityka cenowa czy polityka ekspansji) są z założenia opracowywane przez wysoko wyspecjalizowanych członków przedsiębiorstwa, o tyle opracowywanie kodeksu etycznego czy misji przedsiębiorstwa wymaga szerokich konsultacji ze wszystkimi interesariuszami organizacji oraz umożliwienia im wpływu na kształtowanie tych dokumentów. „Moralność zbiorowa” przedsiębiorstwa nie musi być sumą „moralności indywidualnych” wszystkich członków organizacji, jednak pozostawanie w sprzeczności dokumentów strategicznych z pojmowaniem etyki przez większość interesariuszy przedsiębiorstwa nie sprzyja bezkolizyjnej realizacji misji czy wypełnianiu kodeksu etycznego.

Peter Pratley w pracy *Etyka w biznesie* (1998) stawia pytanie o zagadnienie „podmiotowości moralnej” i usytuowania problemu odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Najważniejszą kwestią jest to, gdzie spoczywa odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Trudno o jednoznaczne rozstrzygnięcia, czy odpowiedzialność przedsiębiorstwa to coś zupełnie innego niż zbiorowa odpowiedzialność indywidualnych osób, czy też działalność przedsiębiorstwa jest konsekwencją – sumą działań indywidualnych osób. Pewne jest, że istotną kwestią pozostaje wyważenie między moralną odpowiedzialnością organizacji a indywidualnymi światopoglądami tworzących ją osób. To zadanie wielu menedżerom nastęcza sporo poważnych problemów, a często jawi się jako wręcz niewykonalne.

Zadaniem współczesnego menedżera – którego rolą nie jest kierowanie zespołem w sposób nakazowo-rozdzielczy, ale stanie się liderem zespołu: „jednym z nich” – jest skupianie dążeń zespołu wokół określonych celów i w ramach etosu lub filozofii organizacji (te, jak wiadomo, często odwołują się do etyki). Etos lub filozofia organizacji (odwołująca się do norm o charakterze moralnym), która jednocześnie jest akceptowana przez interesariuszy, sprzyja realizowaniu czysto ekonomicznych celów organizacji. *Per analogiam*, misja czy strategia narzucona z góry (zwłaszcza jeśli stoi w sprzeczności z pojmowaniem etyki na poziomie elementarnym przez członków danej organizacji) utrudnia konsolidację zespołu wokół wspólnych celów. Grażyna Gierszewska (2003, s. 11) wyraża pogląd, że w życiu każdej współczesnej organizacji misja odgrywa trzy zasadnicze role: nakreśla kierunek działań poprzez zdefiniowanie granic, w których zawarte są wszystkie wybory strategiczne i działania; sankcjonuje działania przedsiębiorstwa i komunikuje wszystkim zainteresowanym funkcjonowaniem firmy, że dąży ona do realizacji wartościowych celów w odpowiedni sposób; motywuje i inspirowe ludzi w organizacji do wspólnej pracy w odpowiednim kierunku.

Globalizacja a odpowiedzialne kształcenie

Przyjęcie perspektywy globalnej w kształceniu menedżerów stało się obecnie jednym z najważniejszych wyróżników odpowiedzialnego kształcenia. Problem związany z odpowiedzialnym kształceniem menedżerów został dostrzeżony 5 lipca 2007 r. przez sekretarza generalnego ONZ, który w ramach inicjatywy The Global Compact („Globalnego Przymierza” na rzecz odpowiedzialnego uprawiania działalności gospodarczej w zglobalizowanym świecie) ogłosił wspomniany już zbiór zasad odpowiedzialnego kształcenia menedżerów *The Principles for Responsible Management Education*.

We wstępie do tego dokumentu znalazł się zapis mówiący, iż obecnie – w burzliwym otoczeniu – kwestią o podstawowym znaczeniu stało się rozumienie fundamentalnych po-

wiązań między biznesem, środowiskiem i społeczeństwem. W zglobalizowanym świecie społeczna odpowiedzialność biznesu może być oczywiście odpowiedzialnością wobec lokalnych społeczności, miasta, regionu, grup społecznych (zjawisko regionalizacji). Coraz częściej jednak, zwłaszcza w przypadku korporacji globalnych działających na wielu rynkach, społeczna odpowiedzialność staje się synonimem globalnej odpowiedzialności biznesu.

Globalna odpowiedzialność biznesu jawi się wciąż jako pojęcie amorficzne, rozmyte, wymykające się próbom kategoryzacji. Ponadpaństwowe korporacje (warto dodać, że kapitał największych korporacji na świecie często wielokrotnie przewyższa PKB najbiedniejszych krajów świata) niejednokrotnie dysponują „narzędziami” mogącymi realnie wpływać na losy nawet dużych grup społecznych. Ważne jest, by narzędzia te były używane w sposób odpowiedzialny, etyczny, służący rozwojowi i poprawie sytuacji ekonomicznej danej społeczności. Aleksander Sulejewicz (2008) wskazuje na pewien dysonans wynikający z presji czynników globalizacyjnych wywieranych na kształcenie w szkołach wyższych, zwłaszcza w uczelniach biznesowych. Z jednej strony uczelnie funkcjonują zgodnie z zasadami wynikającymi z tradycyjnych źródeł społecznej legitymizacji nauki i kształcenia (tworzenie nowej wiedzy, dążenie do prawdy, niezależność naukowców), z drugiej – globalizujący się rynek wymusza na uczelniach propagowanie zachowań czysto biznesowych, w których nie ma miejsca na działalność etyczną (jako odrywającą od „zasadniczego” celu nowoczesnych korporacji, czyli bogacenia się).

W tym kontekście szkoły wyższe obciążone są niejako podwójną odpowiedzialnością: z jednej strony za kształtowanie postaw etycznych, z drugiej – za przygotowanie menedżera do postępowania etycznego w warunkach globalnego rynku. Wielu absolwentów kierunków menedżerskich staje przed koniecznością funkcjonowania w warunkach globalnej konkurencji, często też przed koniecznością działania na styku biznesu i polityki, w obliczu działania rozmaitych grup nacisku i działań lobbingowych. Rynek globalny – miejsce ścierania się rozmaitych sił, wpływów i światopoglądów – nie jest jednak miejscem, w którym konieczność działania etycznego zostaje zawieszona. Absolwent menedżerskich programów kształcenia powinien mieć świadomość, na jakie pułapki wynikające z funkcjonowania na rynku globalnym może być narażony. Niezbędne zatem jest, by menedżerskie programy kształcenia zawierały także elementy kształcenia z zakresu lobbingu (np. lobbingu w Unii Europejskiej). Lobbing, jako działalność na styku biznesu i polityki, nadal wielu osobom kojarzy się z „ciemnymi interesami”. Jednak i w tym wypadku wszelkie próby generalizowania są szkodliwe. Wystarczy mieć świadomość, które działania – przy zastosowaniu akceptowalnych środków – są działaniami etycznymi. Odpowiedzialnie kształcić menedżerów, to zatem spowodować, że będą oni potrafili sprawnie funkcjonować w globalnym środowisku, rozumieć zależności zachodzące obecnie w świecie.

Wykształcenie zdolności do operowania na dynamicznym rynku

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów nie kończy się na wyposażeniu ich w pewien zbiór umiejętności i wiedzy, dzięki któremu staną się oni menedżerami funkcjonującymi w sposób świadomie odpowiedzialny.

Odpowiedzialnie kształcić menedżerów, to wykształcić w nich umiejętność szybkiego reagowania na płynące z zewnątrz informacje i – na ich podstawie – szybkiego podejmowania decyzji. Bez zrozumienia pewnych trendów zachodzących we współczesnym, dynamicznie zmieniającym się świecie, menedżer nie będzie mógł działać w sposób odpowiedzialny i z sukcesem. W organizacji XXI wieku, nastawionej na kooperację z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, zmianie powinny ulegać właśnie zarówno postawa, jak i rola menedżerów. Menedżer w organizacji powinien stawać się wizjonerem. Powinien w szerszym stopniu uwzględniać intuicję, wyobraźnię i rolę kapitału intelektualnego, a także uwzględniać w swoich poczynaniach oczekiwania społeczne (Robbins, DeCenzo 2002, s. 493 i nast.).

Tylko przedsiębiorstwa innowacyjne, a nawet „wywrotowe”, nastawione na ciągłe zmiany, innowacje, nieustanne ulepszanie oferty, zdolne do szybkiej transformacji (np. instytucjonalnej) są w stanie odnieść oszałamiający sukces. W tym kontekście kształcić menedżerów w sposób odpowiedzialny to przestrzegać przed dążeniem zachowania w przedsiębiorstwie istniejącego *status quo*, a także przed bezkrytycznym, bezrefleksyjnym podejściem do rzeczywistości. Obecnie trudno o bardziej wyraziste symptomy rychłej katastrofy niż tkwienie w przeświadczeniu, że przedsiębiorstwo znajduje się w stabilnej i niezagrożonej pozycji, pozwalającej na odcinanie kuponów od dotychczasowej, wyężonej pracy bądź, co gorsza, wysiłków poprzedniej ekipy zarządzającej. Odpowiedzialnie kształcić menedżerów to zatem, w tym aspekcie, przygotować ich do funkcjonowania w warunkach nieustannych zmian, konieczności ciągłego poszerzania oferty, a także minimalizowania negatywnych skutków wprowadzanych innowacji i zmian organizacyjnych (w tym strukturalnych). Jest to równoznaczne z wdrożeniem mechanizmów służących minimalizowaniu negatywnych skutków zmian (mechanizmów „szybkiego reagowania”) np. poprzez stworzenie takiej struktury organizacji, która będzie się charakteryzowała dużą elastycznością, nieustanne podnoszenie kwalifikacji członków organizacji, w wielu – pozornie sprzecznych – kierunkach. By móc uczyć menedżerów, jak stawić czoła nieustannym, zaskakującym zmianom zachodzącym w życiu społeczno-gospodarczym, szkoły wyższe powinny dokonać takiej wewnętrznej reorganizacji, która pozwoli im na stworzenie kultury instytucjonalnej sprzyjającej przedsiębiorczości, realizowaniu interdyscyplinarnych badań naukowych i otwartości na świat. Do odpowiedzialności w tej kwestii uczelnie zostały zobowiązane na mocy preambuły do kodeksu *Dobre praktyki w szkołach wyższych*, uchwalonego przez Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w kwietniu 2007 r. Zapis w preambule mówi: „Uczelnie powołane są po to, by [...] przygotowywać przyszłych absolwentów do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych i zawodowych w demokratycznym państwie (cele dydaktyczno-wychowawcze) oraz wspierać rozwój kulturowy i cywilizacyjny całego społeczeństwa (cele społeczne). W realizacji tych celów uczelnie muszą być instytucjami **otwartymi** oraz przedsiębiorczymi i w tym duchu poszukiwać dróg realizacji podstawowych wartości humanistycznych, współpracując z innymi podmiotami społecznymi, uwzględniając tradycję kraju i swego regionu, podejmując we właściwy sobie sposób **wyzwania zmieniającego się świata**” (*Dobre praktyki...* 2007, s. 6). Ważna jest umiejętność patrzenia w przyszłość i rozsądnego odrzucania starych, utartych paradygmatów działania. Jak stwierdził Peter Drucker (2000, s. IX): „To właśnie ci, którzy już obecnie pracują nad wyzwaniami dnia dzisiejszego i jednocześnie przygotowują się do nowych doświadczeń, jakie niesie ze sobą

przyszłość, zostaną liderami i będą dominować na rynku. Natomiast ci, którzy zwlekają z działaniami, czekając, aż wyzwania staną się naprawdę istotne i będą wymagały konkretnych decyzji, zostaną w tyle, czego konsekwencją będą ogromne straty, których prawdopodobnie nie uda się nadrobić w przyszłości”.

Szczególno znaczenia nabiera kształcenie menedżerów (i pytanie o to, czy jest ono „wystarczająco” odpowiedzialne) w warunkach gospodarek podlegających transformacji. Anna Matysek-Jędrzych (2009), oceniając mocne strony modelu studiów MBA w gospodarce podlegających transformacji, wskazała, że „dostarczanie kompleksowej wiedzy w zakresie ekonomii oraz umiejętności kierowania zespołami ludzkimi, analizy finansów, budowania strategii przedsiębiorstw i zarządzania zmianami czy tworzenie sieci nowych kontaktów i przyjaźni miały i nadal mają trudne do przecenienia znaczenie. W tych krajach dodatkową wartością programów MBA był bardzo szybki transfer nie tylko nowych treści, ale także aktywizujących metod nauczania i treningu zachowań w organizacji wypracowanych w partnerskich uczelniach, głównie z USA i Wielkiej Brytanii”.

Redefinicja funkcji uczelni jako instytucji działającej na styku nauki i biznesu

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów może przynieść uczelni wymierne korzyści. Kształcenie odpowiedzialne, realizowane w sposób konsekwentny, w większym stopniu przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku szkoły wyższej niż działania promocyjne obliczone na błyskawiczny efekt marketingowy. Ze względu na długotrwałą relację usługodawca–usługobiorca, jaka nawiązuje się w wyniku podjęcia kształcenia, a także na długofalowe „skutki” transakcji, kształcenie w sposób rzeczywiście odpowiedzialny to forma budowania wizerunku i przewagi konkurencyjnej, która w konsekwencji przyniesie bardziej długofalowe rezultaty. Rynek edukacji w Polsce dojrzewa: spada liczba kandydatów na studia, następuje specjalizacja oferty edukacyjnej (szkoły wyższe przyjmują określony profil kształcenia i w nim się specjalizują), a budowanie wizerunku uczelni stanowi istotny etap wdrażania długofalowej strategii rozwoju. Skąd taka dygresja? Mianowicie stąd, że – w momencie przechodzenia od modelu uniwersytetu humboldtowskiego do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego i uniwersytetu opartego na wiedzy, w których to modelach uczelnie będą funkcjonowały w sposób znacznie bardziej elastyczny i więcej będzie zależeć od kreatywności, innowacyjności i operatywności władz uczelnianych – nieodpowiedzialne kształcenie stanie się synonimem intelektualnego anachronizmu, nieumiejętności elastycznego działania. Będzie równoważne z niechęcią przed zmianami instytucjonalnymi, niemożnością dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu i wyciągania wniosków.

Nieodpowiedzialne kształcenie menedżerów może mieć szczególnie negatywne konsekwencje ze względu na fakt, iż oni sami mogą stanowić wpływową grupę uczelnianych interesariuszy (także jako potencjalni darczyńcy lub przedstawiciele organizacji biznesowych). Metodologia badawcza zaproponowana przez Bena Jongbloeda, Jürgena Endersea i Carla Salerno (2008, s. 303–324) pozwala na zbadanie architektury relacji, ze szczególnym zaakcentowaniem relacji szkoły wyższej ze społecznościami związanymi z jej funkcjonowaniem oraz ze społecznościami lokalnymi. Przedstawione narzędzie badawcze może być wykorzystane przez szkoły wyższe przede wszystkim do zarządzania relacjami z interesariuszami, co powinno zostać wyartykułowane już na poziomie strategii

szkoly wyzszej. Punktem wyjścia do stworzenia narzędzia badawczego stały się zachodzące obecnie intensywne zmiany, polegające m.in. na przedefiniowaniu misji i roli szkół wyższych w nowoczesnych społeczeństwach (tendencja do uczynienia ze szkół wyższych instytucji społecznie zaangażowanych, „trzecia misja” – *third mission*), umacnianiu relacji z regionem i sektorem przedsiębiorstw itp., a także redefinicji związków i współzależności szkoły wyższej z jej otoczeniem oraz ze społecznościami funkcjonującymi wewnątrz⁴, a wreszcie pojawiające się w związku z tym problemy oraz bariery w tworzeniu właściwych relacji. Zdaniem autorów metodologii badawczej, obecnie to uczelniani interesariusze w znacznej mierze legitymizują działalność szkoły wyższej, definiując jej miejsce, rolę, znaczenie, a nawet prestiż społeczny, a także wywierając naciski na uczelnie, pod wpływem których redefiniują one swoje strategie działania. Istotnym elementem metodologii badawczej jest właściwe zidentyfikowanie interesariuszy, czyli podmiotów, które wywierają jakikolwiek wpływ na politykę szkoły wyższej. Jongbloed, Enders i Salerno (2008) wyróżnili następujące grupy:

- instytucje rządowe;
- administracja uczelni;
- pozostali pracownicy;
- klienci;
- dostawcy usług;
- konkurencja;
- darczyńcy/sponsorzy;
- społeczności;
- organy rządowe uprawnione do kontroli;
- instytucje pozarządowe monitorujące działanie;
- sektor finansowy;
- partnerzy *joint ventures*.

Jak wynika z przedstawionego wyżej zestawienia, menedżerowie reprezentują kilka kategorii interesariuszy, w tym głównie kategorię „klienci” (studenci, rodzice, partnerzy uczelni, pracodawcy, instytucje przyjmujące studentów na staże i praktyki); „darczyńcy/sponsorzy” (rodzice, zaprzyjaźnione osoby i instytucje, absolwenci, pracodawcy, przemysł, ośrodki badawczo-rozwojowe, fundacje, powiernicy); „społeczności” (sąsiedzi, systemy działające wewnątrz uczelni, służby publiczne, izby handlowe, inne grupy zainteresowane działaniem uczelni). Zaproponowana metodologia badawcza ma na celu przede wszystkim udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób uniwersytety – w obliczu zachodzących zmian – powinny na nowo identyfikować poszczególnych interesariuszy, nawiązywać z nimi dialog, zarządzać relacjami z interesariuszami (w tym oceniać, które relacje należy uznać za najistotniejsze), a także umieć określać właściwy poziom zróżnicowania partnerów, czyli taki, który przyczyni się do budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o sieć relacji oraz przekształcania uczelni w instytucję społecznie odpowiedzialną i przyczyniającą się do tworzenia społeczeństwa wiedzy. W utrzymywaniu relacji z interesariuszami może pomóc teoria ważności interesariuszy (*stakeholder salience*), sformuło-

⁴ Autorzy badania wiążą pojęcie obustronnych relacji i współzależności z „zewnętrzną” (ukierunkowaną na słuźenie społeczeństwu, tworzenie i umacnianie relacji na płaszczyźnie lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej, dynamizowanie rozwoju ekonomicznego) oraz „wewnętrzną” funkcją uczelni (badania, kształcenie, transfer wiedzy).

wana przez Ronalda K. Mitchella, Bradleya R. Agle'a i Donnę J. Wood (1997, s. 853–886), do której odwołują się badacze. Wyżej wymienione argumenty przemawiają za szczególną rolą kształcenia menedżerów w budowaniu i utrzymywaniu relacji z wieloma kategoriami interesariuszy równocześnie, które to relacje należy uznać za priorytetowe w funkcjonowaniu uczelni. Na podstawie modelu *stakeholders salience* Jongbloed, Enders i Salerno wyróżnili siedem podgrup interesariuszy; najistotniejszą grupą jest ta, która ma wszystkie trzy wyżej wymienione atrybuty (*definitive stakeholders*). Poszczególni interesariusze mogą się przemieszczać z jednej podgrupy do drugiej. Przykładem interesariusza mającego wszystkie trzy atrybuty jest rząd jako główne źródło finansowania. Zdaniem cytowanych autorów, ostatnio da się zauważyć wzrastający status organizacji biznesowych i organizacji pracodawców, które są bliskie temu, by uzyskać status *definitive stakeholders*.

W dobie Internetu, hipertrofii informacji, e-learningu i wideokonferencji przekazywanie wiedzy w formie zaaplikowania „gotowych pakietów informacji” w coraz większym stopniu staje się własną karykaturą (zwłaszcza, jeśli odbywa się to na studiach menedżerskich). Wiedza we współczesnym świecie ewoluuje w dynamiczny sposób, zaś traktowanie jej w sposób dogmatyczny bardziej przeszkadza niż pomaga. O wiele istotniejsze są umiejętności wyciągania wniosków, dostrzegania analogii i zależności przyczynowo-skutkowych między zjawiskami. Szczególnie cenne jest wykształcenie umiejętności (trafnego) podejmowania decyzji we współczesnym świecie; ten „punkt programu”, naszym zdaniem, wydaje się ciągle niedoceniany w menedżerskich programach kształcenia. Kształcić odpowiedzialnie, to zatem wyposażać w specyficzne, czułe instrumentarium, pozwalające szybko dostrzegać symptomy zmian i umieć na nie właściwie odpowiadać. Kształcić odpowiedzialnie, to uczyć, w jaki sposób wykorzystywać inteligencję emocjonalną w codziennych relacjach zawodowych, jako uniwersalne narzędzie, przydatne w pracy w zróżnicowanych zespołach ludzkich. To również wyposażać w narzędzia umożliwiające szybkie i skuteczne uczenie się oraz pozyskiwanie informacji z otoczenia (*info management*) (Maliszewski 2006). O sukcesie współczesnych przedsięwzięć decyduje dziś w dużym stopniu umiejętność pozyskiwania z otoczenia, selekcjonowania i rangowania, a także pozbywania się zbędnych informacji. Nowoczesne korporacje walczą obecnie nie tylko o dobra materialne; walka ta odbywa się na płaszczyźnie dostępu do informacji, która jest niemal gwarantem osiągnięcia finansowego sukcesu.

Transformacja instytucjonalna szkół wyższych i presja ze strony globalizującej się gospodarki wywołuje pewien rozdźwięk wynikający ze znajdowania się uczelni w pewnej fazie przejściowej: na granicy schematu funkcjonowania na podstawie wielowiekowego paradygmatu (służenie prawdzie, dobru i pięknu) a modelem uniwersytetu przedsiębiorczego, nastawionego na ścisłą współpracę z jednostkami nowoczesnej gospodarki. Moralnym zobowiązaniem nowoczesnych szkół wyższych staje się takie sterowanie procesami kształcenia, które wynika z obecnej sytuacji gospodarczej i społecznej w skali globalnej i koresponduje z powszechnymi zjawiskami zachodzącymi na rynku międzynarodowym. Odpowiedzialność placówki edukacyjnej wiąże się również z umiejętnością trafnego prognozowania. Pod pojęciem „odpowiedzialne kształcenie” kryje się zatem – w pierwszej kolejności – wyposażenie menedżerów w takie umiejętności, które mogą być przydatne dziś, ale muszą być przydatne jutro, a więc wyposażenie w narzędzia służące uczeniu się i analizowaniu, a nie w gotowe pakiety wiedzy. Niezbędne jest wykształcenie umiejętności,

jak się uczyć i zdobywać informacje; pewien rodzaj metauczenia się – uczenia, jak się uczyć.

Podsumowanie

W artykule zostały zasygnalizowane problemy związane z kształceniem menedżerów przez szkoły wyższe, które – aby mogło być określone mianem „kształcenie odpowiedzialne” – musi odpowiadać rzeczywistym, istotnym i aktualnym problemom, z jakimi spotykają się menedżerowie w codziennej pracy, a także uwzględniać oczekiwania stawiane menedżerom przez społeczeństwo. Perspektywa społecznej odpowiedzialności biznesu, która pojawiła się w niniejszym artykule, wskazuje na rolę, jaką w budowaniu społeczeństwa, w którym respektowane są normy etyczne, odgrywa edukacja obywatelska (*education for citizenship*). Należy podkreślić, że odpowiedzialne kształcenie menedżerów to nie tylko przekazanie im ugruntowanej teoretycznie wiedzy z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, lecz również wyposażenie ich w wiedzę, która pozwoli im na funkcjonowanie na globalnym rynku, na którym niepewność działania stale rośnie, w ciągu ostatnich miesięcy również z powodu kryzysu gospodarczego.

Odpowiedzialne kształcenie menedżerów to dla szkół wyższych działanie o charakterze strategicznym. Ewolucja uczelni w kierunku modelu „uniwersytetu przedsiębiorczego” – którego jednym z „wyznaczników” jest działanie oparte na relacjach z instytucjami, przedsiębiorstwami, partnerami społecznymi, darczyńcami, organizacjami pozarządowymi itp. – powoduje, że coraz więcej kategorii interesariuszy staje się pośrednimi beneficjentami kształcenia menedżerów. Co więcej, menedżerowie reprezentują wiele rozmaitych kategorii interesariuszy, co sprawia, iż mogą mieć realne narzędzie wywierania wpływu w kwestii sposobu kształcenia realizowanego poprzez programy menedżerskie. Wpływ ten wydaje się wart dalszych badań.

Literatura

Dobre praktyki... 2007

Dobre praktyki w szkołach wyższych, Fundacja Rektorów Polskich, Kraków.

Drucker P. 2000

Zarządzanie w XXI wieku, Muza SA, Warszawa.

Filek J. 2001

Z doświadczeń nauczającego etykę biznesu, w: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, Wyższa Szkoła Prawa i Zarządzania, Warszawa.

Filek J. 2007

Między wolnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną biznesu, w: B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Etyka i ekonomia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

Freeman E. 1984

Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

Fukuyama F. 1997

Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław.

Gasparski W. 2004

Wykłady z etyki biznesu, Wyższa Szkoła Prawa i Zarządzania, Warszawa.

Gierszewska G. 2000

Zarządzanie strategiczne, Wyższa Szkoła Prawa i Zarządzania, Warszawa.

Gierszewska G. 2003

Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Romana Łazarskiego, Warszawa.

Green Paper... 2001

Green Paper on Corporate Social Responsibility; Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (July 2001), COM (2001) 366.

Jemielniak D., Latusek D. 2004

Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw, Wyższa Szkoła Prawa i Zarządzania, Warszawa.

Jongbloed B., Enders J., Salerno C. 2008

Higher Education and Its Communities: Interconnections, Interdependencies and a Research Agenda, „Higher Education”, nr 56.

Maliszewski T. 2006

Info management. Środki masowego komunikowania a zdolność manewrowa i szybkość reakcji w zarządzaniu, „Master of Business Administration”, nr 6(83).

Matysek-Jędrych A. 2009

Kondycja Programów MBA (<http://gb.pl/kariera/edukacja/mba/kondycja-programow-mba.html>).

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. 1997

Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, „Academy of Management Review”, nr 22 (4).

Nogalski B., Śniadecki J. 1999

Etyka menedżera, Oficyna Wydawnicza Ośrodku Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Polak K. 2009

Globalny kryzys wprowadza zmiany w programach kształcenia menedżerów, „Gazeta Prawna”, 27 stycznia.

Porter L.W., McKibbin L.E. 1988

Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century, McGraw-Hill Book Co., New York.

Pratley P. 1998

Etyka w biznesie, Gebethner i S-ka, Warszawa.

[The] Response... 1999

The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs, OECD, Paris.

Robbins S., Coulter M. 2004

Management, Prentice Hall, New York.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. 2002

Podstawy zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rok B. 2007

Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w: A. Lewicka-Strzałecka (red.): *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Wyższa Szkoła Prawa i Zarządzania, Warszawa.

Stoner J.A., Freeman E.R., Gilbert D.R. Jr. 2001

Kierowanie (Management), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sulejewicz A. 2003

Plug, miecz i księga: otoczenie szkoły wyższej, w: B. Minkiewicz (red.), *Uczelnie i ich otoczenie: formy i możliwości współdziałania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Sulejewicz A. 2008

Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej, w: K. Leja (red.): *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Źródła internetowe

<http://www.response.website.com>

<http://cebi.pl/texty/kanon.doc> (wejście na stronę: 24 października 2009).