

Wolfgang Amann, Shiban Khan

Rola szkół biznesu w kształtowaniu liderów: cisi wspólnicy w przestępstwie czy kolebka nowego pokolenia?

Podczas rekrutacji i szkolenia pracowników działają HR w przedsiębiorstwach korzystają z usług szkół biznesu. Niedawny kryzys gospodarczy doprowadził w wielu krajach do jeszcze większego uszczuplenia personelu w działach HR, co zwiększyło zakres usług i częstotliwość tych praktyk. Dzięki procesom liberalizacji, deregulacji i prywatyzacji zachodzącym na całym świecie szkoły biznesu cieszą się dużą swobodą działania. Jednocześnie, w ostatniej dekadzie występowały coraz to nowe fale baniek spekulacyjnych, skandali finansowych i wrogich przejęć, a także inne oznaki wzrastającego zaburzenia równowagi społecznej i ekologicznej – z taką częstotliwością i natężeniem, że stawić im czoło musiały nie tylko firmy, ale i całe kraje. Powstaje pytanie, czy szkoły biznesu tworzą przydatną wiedzę i czy wychodzą z nich absolwenci, których potrzebuje świat biznesu, aby zapobiec takim kryzysom lub aby lepiej sobie z nimi radzić. A może zmieniły się ostatecznie w cichych współników korporacyjnych występów? Kształcą przecież liderów i menedżerów podejmujących kluczowe decyzje. Niniejszy artykuł zawiera przegląd krytyki, jaką dotychczas zgłaszano, i podpowiada alternatywną drogę na przyszłość. Należałoby zrezygnować z tradycyjnego nacisku, jaki szkoły biznesu kładą na koncepcję *homo oeconomicus* i na potrzeby ekonomiczne. Gdyby, oprócz żądania ciągłej poprawy od przedsiębiorstw, szkoły biznesu były w stanie zmienić kierunek własnego działania, miałyby większą szansę stać się kolebką nowego pokolenia odpowiedzialnych menedżerów.

Słowa kluczowe: kształcenie menedżerów (*management education*), kształtowanie liderów (*leadership development*), odpowiedzialność społeczna uczelni (*academic social responsibility*), szkoły biznesu (*business schools*)

Efekty dotychczasowego sposobu działania szkół biznesu

Liberalizacja, deregulacja i prywatyzacja doprowadziły do ogromnej wolności w świecie biznesu. Jednocześnie w ostatniej dekadzie pojawiały się kolejne fale pękających baniek spekulacyjnych, skandale finansowe o niespotykanym zakresie, agresywne przejęcia

i inne oznaki wzrastającego zaburzenia równowagi społecznej i ekologicznej. Prowadzi to do pytania, czy szkoły biznesu tworzą przydatną wiedzę i czy wychodzą z nich absolwenci, których potrzebują przedsiębiorstwa i którzy potrafią korzystać z tej wolności w sposób odpowiedzialny. Trzeba poddać ocenie rolę szkół biznesu kształcących liderów i menedżerów pojawiających się w mediach. W niniejszym artykule przedstawiono krytyczny przegląd tradycyjnych szkół biznesu, skupionych silnie na koncepcji *homo oeconomicus* i myśleniu w kategoriach ekonomicznych – na poziomie pojęciowym porównujemy je tu z bardziej humanistyczną alternatywą. Twierdzimy, że jeżeli tradycyjny model szkoły biznesu nie zostanie zmieniony, to nadal będzie się przyczyniał do występowania kolejnych kryzysów. Jedynie poważna zmiana kierunków działania pozwoli szkołom stać się kolebkami nowego pokolenia odpowiedzialnych menedżerów, którzy nie tylko lepiej będą sobie radzić z kryzysami, ale będą nawet w stanie im zapobiegać. Taka reorientacja nie pozostanie jednak bez konsekwencji dla badań naukowych i dla nauczania [Amann i in., 2011].

Przegląd tradycyjnych szkół biznesu – współników w przestępstwie

Szkoły biznesu stanowią często łatwy cel dla mediów, które atakują je w efektywnych nagłówkach. To one bowiem kształciły środowiska biznesowe i liderów (w tym potencjalnie również przywódców politycznych) odpowiedzialnych za kształt bieżącej sytuacji gospodarczej. To przecież w tych szkołach liderzy uczyli się znajdować efektywne rozwiązania i podejmować kluczowe decyzje. Przez wieki filozofowie zgadzali się, że swoboda działania pociąga za sobą odpowiedzialność [Dierksmeier, 2011]. Media i inni krytycy słusznie zatem żądają od szkół biznesu przyjęcia na siebie odpowiedzialności.

Dokładne zbadanie roli szkół biznesu i ich lokalnych filii to krok we właściwym kierunku, ponieważ nadal na świecie występują istotne objawy braku równowagi. Kryzysy i skandale w świecie przedsiębiorstw zdarzają się po prostu nazbyt często. Ostatni kryzys gospodarczy doprowadził do sytuacji, w której bogaci wzbogacili się jeszcze bardziej, klasa średnia w krajach rozwiniętych jeszcze bardziej się zmniejszyła, a biedni pozostali tam, gdzie byli wcześniej. Choć kryzys jeszcze nie minął, branża inwestycyjna powraca do rutynowego myślenia i „sprawdzonych” działań. Szkoły biznesu powinny zacząć odgrywać czynną rolę agentów zmiany, by uzyskać większy postęp, a nie ugruntowywać istniejący porządek. Środowiska akademickie powinny wspierać dalsze zmiany i zaangażować się w refleksję nad samymi sobą, aby zakwestionować swoje paradygmaty. Idealnie byłoby, gdyby szkoły biznesu uruchamiały właściwe innowacje z wyprzedzeniem. Stanowią one zbyt istotną część systemu gospodarczego, aby nie stać się elementem rozwiązania, i to elementem głównym. Wola wywarcia pozytywnego wpływu na świat biznesu zachęciła do zaangażowania się w tę dziedzinę wielu pracowników naukowych.

Różni krytycy podkreślają pilną potrzebę zmian w szkołach biznesu. Tuż po ogromnych skandalach związanych z zarządzaniem korporacjami, jakie wybuchały ok. dziesięć lat temu w USA, profesorowie Diane Swanson i William Frederick rzucili światło na powiązanie pomiędzy szkołami biznesu a tymi aferami. W ich opinii, szkoły biznesu mogły działać jako cisi współnicy w korporacyjnych przestępstwach [Swanson i Frederick, 2003]. Co gorsza, twierdzili, że zwiększona elastyczność pod względem wyboru tematów studiów, w połączeniu z brakiem sprawdzonej jakości zajęć w zakresie etyki i zrównoważonego rozwoju, pozbawiała szkoły możliwości kształcenia w sposób prawdziwie spójny.

Nie tylko ci badacze wskazywali niedociągnięcia o potencjalnie poważnych skutkach. Różni guru zarządzania popierali zmianę w kształceniu w dziedzinie zarządzania, a czasem wręcz na nią naciskali. Uczni od jakiegoś już czasu ostrożnie podchodzą do umiejętności i wartości przekazywanych w szkołach biznesu i zgłosili już postulat ponownego przemyślenia edukacji menedżerskiej. Guru zarządzania Henry Mintzberg [2004] od dawna kwestionuje wartość dyplomu MBA. Twierdzi on m.in. że bez praktycznego doświadczenia duża część pomysłów ze szkół biznesu nie pada na żyzny grunt. Samo mówienie o działaniu pomaga w mniejszym stopniu, niż się na ogół wydaje. Proces tworzenia wiedzy w badaniach naukowych nie jest dużo lepszy. Mintzberg twierdzi, że profesorowie publikują wnioski w skali mikro lub nawet nano, korzystając z bezpiecznych standardowych metodologii, jako lojalni wyznawcy pozytywistycznego „kultu metody” [Mintzberg, 2004]. Ich badania aż nazbyt często nie mają związku ze sprawami rzeczywistego świata i nie dostarczają już ani świeżej, przydatnej wiedzy, ani praktycznych rozwiązań, które byłyby aktualne. Inny guru zarządzania Sumantra Goshal [2005] w podobny sposób skrytykował podstawy pojęciowe. Wierzy on, że kształcenie w zakresie zarządzania opiera się na z gruntu błędnych teoriach, które niszczą dobre praktyki zarządzania! Inny „bohater branży” Rakesh Khurana oraz obecny dziekan Harvard Business School Nitin Nohria [2007; 2008] zachęcali społeczność biznesową do przyjęcia zawodowej normy obejmującej etykę zawodową, podobnie jak w przypadku dyplomu z prawa lub medycyny.

Powstaje pytanie, czy takie kodeksy postępowania lub przysięgi dla absolwentów to pomysł, który nadaje się do przeniesienia w inną dziedzinę. Decyzje biznesowe menedżerów praktyków są często zbyt współzależne; podejmuje się je w atmosferze niepewności i służą one realizacji decyzji podjętych przez inne osoby dla odmiennej grupy interesariuszy. Ponadto, niedawne zatrzymanie rektora European Business School Christophera Jahnsa za oszustwo zmniejszyło wiarygodność planów związanych z wprowadzeniem przysięg – to on był ich głównym zwolennikiem, podczas gdy celem było promowanie uczciwości absolwentów szkół biznesowych w Europie oraz przejrzystości w biznesie. Studenci i członkowie personelu EBS zostali uciszeni i zabroniono im

publicznie komentować wewnętrzne skandale. Bliższe badanie ujawniło poza tym, że publikacje uczelni dotyczące globalnej inicjatywy ONZ pod nazwą PRME (*Principles of Responsible Management Education*), czyli zasad odpowiedzialnej edukacji menedżerskiej mającej na celu poprawę solidnej edukacji etycznej w uczelniach biznesowych, nie były poparte rzeczywistymi zmianami w programie, a stanowiły działania o charakterze czysto piarowskim.

Droga dla szkół biznesu, aby stały się kolebkami nowego pokolenia

Poniżej sugerujemy pięć podstawowych obszarów, które powinny przemyśleć szkoły biznesu i na które powinny się ukierunkować. Największe kryzysy ostatniej dekady nie były spowodowane tylko tym, że absolwenci szkół biznesu nie odpowiadali istniejącym potrzebom. Ważną rolę odegrały również: deregulacja, konkurencja i zwiększona chciwość społeczności inwestorów żądających lepszych wyników. Społeczność biznesowa i całe społeczeństwo mogą jednak korzystać z działań szkół biznesowych w różnym wymiarze, w czym pomogłoby wprowadzenie proponowanych zmian.

1. Ponownie umieścić ludzi w centrum uwagi. Wpływ tradycyjnych szkół na społeczeństwo powinien być odpowiednio zbadany, aby zapobiec sytuacji, w której na powrót staną się one samodzielnymi podmiotami w całkowicie zliberalizowanym systemie cechującym się swobodnym podejściem i dużym stopniem wolności. Szkoły biznesu powinny w przyszłości w większym stopniu niż dotychczas przyjmować na siebie współodpowiedzialność za zachowanie swoich absolwentów. Wpływa to na wybór prelegentów zapraszanych na imprezy absolwenckie, artykuły publikowane w magazynach dla absolwentów, warsztaty organizowane na zlotach oraz nagrody przyznawane wybitnym osobom. Zachowanie absolwentów musi być bardziej bezpośrednio powiązane z miejscem, gdzie byli kształceni. Szkoły biznesu powinny być zatem w większym stopniu włączone w szerszy system wartości i ich tworzenia dla społeczeństwa.
2. Kierować się ludzką godnością. W normatywnie odpowiedzialnym środowisku szkoły biznesu stają się bardziej aktywne, podczas gdy ich wysiłkom przyświecają ogólnie wartości humanistyczne oraz idea godności ludzkiej. Nowy kierunek działania musi być przeciwny do tego, który jeszcze obowiązuje. Ten ostatni wskazuje na świat, w którym podstawowe potrzeby ludzkie sprowadzane są w przesadny sposób do kwestii materialnych. W codziennym życiu istnieje tendencja do oszczędzania, która zajmuje miejsce humanistycznych idei. Idee te legły jednak u podstaw wolnych, liberalnych i demokratycznych społeczeństw. Wynikająca z tego metamorfoza gospodarek rynkowych w coś, co można określić mianem społeczeństw rynkowych, może być działaniem na naszą niekorzyść, w ten sposób narażamy bowiem na ryzyko podstawę

społecznego spokoju i spójności, która ma zasadnicze znaczenie dla pomyślnego rozwoju gospodarki wolnorynkowej. W związku z tym naukowcy muszą szukać inspirujących recept opartych na pojmowaniu natury ludzkiej w sposób wykraczający poza redukcjonistyczny model *homo oeconomicus*. Tylko wtedy będziemy w stanie wytworzyć i utrzymać dobrobyt w globalnej gospodarce oraz korzystać z zalet „rynków w ramach społeczeństw”. Sugerowana zmiana wpływa na badania, kształcenie, a także na ogólne wartości administracyjne w wymienionych dziedzinach.

3. Zmienić kierunek badań. Podczas gdy szkoły biznesu tworzą i propagują wiedzę, ich nacisk na rachunek ekonomiczny jest główną wadą i czynnikiem hamującym tak bardzo potrzebny postęp. Absolwenci muszą dobrze rozumieć ogólny obraz sytuacji, w której osadzone będą ich przyszłe działania [Benner, 1990], aby potencjalnie zapobiec przyszłym kryzysom, zmieniającym na gorsze życie milionów ludzi i powodującym ogromne straty majątkowe. Względy humanistyczne, wyparte z teorii gospodarczej i biznesowej, powinny jeszcze raz znaleźć się w centrum uwagi, a szkoły biznesu powinny w mniejszym stopniu skupiać się na ilościowych parametrach sukcesu, niezależnie od ich wpływu na jakość życia i dobro ludzi. Takie humanistyczne spojrzenie stanowić będzie alternatywę dla absolwentów kierunków menedżerskich w stosunku do poglądu funkcjonalistycznego, który zachęca do oportunistycznej maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Teoria musi uwzględnić pomysły wspierania takiej postawy, co wymaga poddania korekcie dominującej obecnie logiki „publikuj albo gniń” (co ma miejsce stale w tej samej, wąskiej niszy) jako jedyne go kluczowego wskaźnika efektywności. Powinniśmy zamiast tego dążyć do syntezy wymogów specjalizacji akademickiej ze społeczną potrzebą objęcia różnych pojęć intelektualnych. Badacze powinni dostarczać poprzez swoją pracę świeżą, nadającą się do zastosowania wiedzę lub praktyczne rozwiązania. Ponadto szkoły biznesu w krajach innych niż anglosaskie powinny określić alternatywy, które mają dla nich większy sens z punktu widzenia zróżnicowania strategicznego i społecznej konieczności, zamiast ślepo kopiować model anglosaski, jak to ma nazbyt często miejsce.
4. Przeorientować kształcenie. Nauczanie powinno spełniać pokładane w nim oczekiwania i objaśniać prawdziwy sens świata. Musi być kompleksowym zadaniem, a nie tylko opracowywać i dostarczać wyjątkowe doświadczenia w zakresie uczenia się i rozwoju. Niekończące się prezentacje w PowerPoincie muszą zastąpić sesje skupiającymi się na świadomości i wadze osobowości; wiedzę trzeba sprawdzać pod kątem orientacji i działania, natomiast metaumiejętności – przez pryzmat radzenia sobie ze złożonością, zaspokajając jednocześnie potrzeby różnych interesariuszy w sposób przewyższający ich oczekiwania. Absolwentów trzeba nauczyć rozsądnego korzystania z wolności, poznania swoich obowiązków oraz wypełniania ich w sposób umiętny i bez wysiłku [Nedopil i in., 2011]. Ponadto szkoły i absolwenci muszą

zdać sobie sprawę z tego, że wyzwania i oczekiwania, jakim będą musieli stawić czoła przyszli menedżerowie, są obecnie liczniejsze. Bezdyskusyjnym kluczowym etapem tego procesu będzie zapewnienie, że tematy takie, jak zrównoważony rozwój i humanizm, nie są wepchnięte w program fakultatywnego przedmiotu jako pozycja do „odhaczenia” w dążeniu do uzyskania dyplomu. Tematy te powinny być silniej zintegrowane i stanowić część każdego kursu. Ponadto poruszane kwestie powinny przekazywać odpowiednie wrażenie pilnej potrzeby zmierzenia się z problemami społeczeństwa. Uwagę należy zatem skupić nie na rozsiewaniu strachu czy paniki, ale na dobrze wyszkolonych, zorientowanych na cele absolwentach, gotowych, aby tworzyć wyniki.

5. Zmienić kierunki działań administracji w szkołach biznesu. Podstawowe rozróżnienie pomiędzy szkołą posiadającą duży potencjał a innymi leży w jej kierownictwie. Zamiast awansować na stanowisko dziekana długoletnich pracowników wkrótce odchodzących na emeryturę (opierając się w najgorszym wypadku głównie na publikacjach w naukowych periodykach, które cieszyły się powodzeniem), rolę dziekana trzeba postrzegać jako szansę na sprawdzenie formatu człowieka. Jeżeli chodzi o uczciwość, dziekani dotrzymują danych obietnic. Powinni oni mieć silne poczucie ważności realizowanych zadań, tak aby wpływać pozytywnie na świat. Powinni też zapewnić, że ich szkoły przestrzegają humanistycznych wartości i wspierają je. Nie wolno im postrzegać studentów i absolwentów jako klientów, którzy podlegają rozwojowi i gromadzeniu w podejściu opartym na zintegrowanym cyklu życia. Zamiast tego, powinni zrozumieć, że studenci i klienci zapisali się do szkoły biznesu, aby otrzymać kształcenie. Dopasowując do siebie wszystkie wymagane zmienne organizacyjne, dziekani pomagają uczestnikom wzrastać i przeobrażać się. W tym zakresie dziekani muszą mieć odwagę, aby się odróżniać. Powinni oprzeć się wirusowi typu harwardzkiego, który infekuje edukację menedżerską – edukację, która nie jest ani holistyczna, ani wrażliwa na aspekty kulturowe, ani też w żaden sposób zbliżona do prawdziwej natury ludzkiej i potrzeb społecznych, o czym ostrzegał już Liang [2006]. Dziekani powinni osadzać operacje programowe w większym łańcuchu dostaw, z odpowiednimi systemami marketingu i rekrutacji, tak aby dopuścić więcej osobowości, których przeznaczeniem są bardziej zrównoważone systemy celów, oraz aby pozytywne oddziaływać na świat. Ponadto projekty związane ze składaniem przysięgi lub PRME nie powinny być tylko inicjatywami pozornymi.

Wnioski

Przedstawiliśmy tu pięć najważniejszych obszarów, w których szkoły biznesu muszą znaleźć odpowiedzi, aby przestać być potencjalnymi cichymi współnikami w przestęp-

stwie i stać się prawdziwymi kolebkami nowego pokolenia. Najprawdopodobniej każda szkoła biznesu będzie potrzebować czasu i będzie musiała zebrać doświadczenia, aby poczynić postępy na krzywej uczenia się. W tym sensie drogę może wytyczać humanizm, pojmowany jako poszanowanie i promowanie godności ludzkiej. Nie będzie on wyznaczał wszystkich szczegółów i następnych kroków, jakie trzeba podjąć, ale coś równie pomocnego – ogólny kierunek działania. Szkoły biznesu i ich kierownicy muszą mieć świadomość, że odziedziczyli od poprzedników wiele problemów i słabości, a ich wysiłki przyniosą owoce dopiero później – zasługi mogą być przypisane następnemu pokoleniu liderów. Często trzeba przezwyciężyć inercję. Zegar jednak tyka. Przyszli menedżerowie będą musieli pozostać przez pewien czas w kołysce, aby mieć wpływ w późniejszym czasie.

Literatura

Amann W., Pirson M., Dierksmeier, C., von Kimakowitz E. i H. Spitzbeck (2011), *Business schools under fire*, Palgrave (w przygotowaniu).

Dierksmeier, C. (2011), *The freedom-responsibility nexus in management philosophy and business ethics*, „Journal for Business Ethics” (w przygotowaniu).

Ghoshal S. (2005), *Bad management theories are destroying good management practices*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 4(1), s. 75-91.

Khurana R. (2007), *From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, Princeton University Press, Princeton.

Khurana R., N. Nohria (2008), *It's time to make management a true profession*, „Harvard Business Review”, vol. 86(10), s. 70-77.

Liang N. (2006), *Be careful of the Harvard-type virus in management education*, „Peking University Business Review”, vol. 1, s. 122-125 (w języku chińskim).

Mintzberg H. (2004), *Managers – not MBAs*, Berrett Koehler, San Francisco.

Nedopil Chr., Steger U., W. Amann (2011), *Managing complexity in organizations – Text and cases*, Palgrave, New York.

Swanson D., W. Frederick (2003), *Are business schools silent partners in corporate crime?*, „Journal of Corporate Citizenship”, vol. 9(1), s. 24-27.

Business Schools' Role in Developing Leaders: Silent Partners in Crime or the Cradle of a New Generation?

Summary

Corporate HR departments rely on business schools to recruit and further develop their talents. In many countries, the recent economic crisis has led to even leaner HR departments with more training outsourced to business schools than ever before. Owing to liberalization, deregulation, and privatization around the world, these business schools have considerable freedom and managerial discretion. Simultaneously, the last ten years

have seen new waves of spurious investment bubbles, accounting scandals, corporate raiders, and other signs of escalating social and environmental unsustainability, whose frequency and intensity have not only faced companies with bankruptcy, but also countries. The question arises whether business schools are creating the actionable knowledge and graduates that the corporate world needs to prevent these crises or manage them better. Are business schools ultimately turning into silent partners in crime with regard to corporate transgressions? They do, after all, educate the leaders and managers who make such decisions. This article reviews the raised criticism and suggests an alternative way forward. The traditional strong focus on *homo oeconomicus* and *oeconomistic* needs to change. If, besides demanding constant improvement from corporations, business schools can also reorient themselves, there is a greater likelihood that they will be the cradles of a new generation of responsible managers.

Wolfgang Amann – doktor absolwent Instytutu Zarządzania i Kształcenia w Szkolnictwie Wyższym na Uniwersytecie Harvarda, posiada doktorat Uniwersytetu w St Gallen w dziedzinie zarządzania międzynarodowego. Dwa razy otrzymał najbardziej prestiżowe europejskie nagrody za wybitne osiągnięcia pedagogiczne – nagrodzono go w 17 krajach za najlepszy kurs. Obecnie pełni funkcję dyrektora wykonawczego ds. akademickich w Szkole Biznesu im. Goethego na Uniwersytecie we Frankfurcie nad Menem. Adres do korespondencji: Dr. Wolfgang Amann, Goethe Business School, Grueneburgplatz 1, 60323 Frankfurt a. M. Niemcy. tel./faks: 0049 15254674306. E-mail: amann@gbs.uni-frankfurt.de.

Shiban Khan – doktor posiada doświadczenie w zakresie teorii i kulturowych konsekwencji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Jej badania niedawno otrzymały nagrodę Academy of Management za najlepszy artykuł. Prowadzi zajęcia w Henley Business School Uniwersytetu w Reading (Wlk. Brytania) oraz doradza w kwestiach związanych z etyką i zrównoważonym rozwojem.