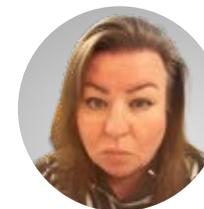


Осмысление устойчивого развития: через негативные стереотипы – к вовлечению в повестку



**СВЕТЛАНА
ГЕРАСИМОВА**

Руководитель Проектного офиса «Стратегии и практики устойчивого развития»

sgerasimova@sdweek.ru

Дискуссии по основному спектру проблематик устойчивого развития, как правило, проходят в узко-профессиональной экспертной среде. В кругу единомышленников есть и понимание подходов, и согласие с ключевыми векторами дальнейшего развития, в том числе в отношении управленческих практик.

При этом уже много лет актуальным остаётся вопрос расширения круга компаний, системно развивающих практики устойчивого развития, социальной ответственности, реализующих конкретные проекты и инициативы. Важно именно увеличение количества компаний, управленцы которых понимают задачи развития бизнеса, повышения качества управления, поиска новых рынков и возможностей развития именно в контекстах устойчивого развития и ответственных деловых практик.

Конечно, существует некоторое количество компаний, которые внедряют практики устойчивого развития неосознанно, по наитию – то есть делают, но не знают, что это в принципе соответствует передовым стандартам и подходам устойчивого развития.

Но радикального, кратного увеличения количества компаний, развивающих стратегии и практики устойчивого развития, явно не происходит. Причин тому множество, и, на мой взгляд, многие из них кроются в области управленческого сознания, картины мира, того самого mindset.

Приведу пример. В этом году на аграрной конференции выступал профессор, который представил 10-летнее наблюдение за эффективным щадящим

способом обработки почвы под с/х посевы (no-till), который требует меньше удобрений, расхода топлива, сохраняет органический состав, защищает от высыхания и т. п., было очень убедительно, с лонгитюдным исследованием.

В конце выступления я спросила профессора, почему при такой высокой эффективности и результативности этот способ не внедряется повсеместно как передовая практика. Ответ был как раз из сферы укоренившихся представлений управленцев этой отрасли: «Зачем нам менять привычные технологии?! Мы пахали, пашем и будем пахать!»

Происходящие сейчас изменения на уровне геополитики, геоэкономики, социальных изменений затрагивают все сферы нашей жизни и особенно бизнес. Но попытка действовать как раньше, по старинке, цепляться за эффективные в прошлом решения, сохранять привычные уклады, конечно, ограничивает возможности эксперимента, проверки новых идей и гипотез, попытки попробовать по-другому, посмотреть на свою деятельность в более широких, смысловых контекстах.

Встречаясь в качестве преподавателя бизнес-школ с общеменеджерскими группами, далёкими от узкого круга искушённых в устойчивом развитии экспертов, я обратила внимание на постоянно повторяющийся набор противоречий, с которых начинается практически каждое занятие на управленческих программах.

Есть набор фраз, которые, скорее всего, обязательно прозвучат как противоречие, критика, скептицизм

по отношению к тематикам устойчивого развития в начале программы.

Сгруппировала самые распространённые противоречия в тематике устойчивого развития, которые звучат от реальных менеджеров реального бизнеса в настоящее время (почти дословные цитаты из обсуждений с управленцами). Часто именно с них начинаются наши первые занятия.

Я называю этот процесс восхождением на «смысловую горку», на которую с каждым разом, продираясь сквозь эти проблемные установки, мы добираемся до вершины, где происходит открытие и принятие. А затем на спуске с этой «смысловой горки» недавние противоречия становятся уже не такими принципиальными и блокирующими, находятся какие-то новые направления и возможные проекты, становятся понятны смыслы или даже приходит осознание стратегической важности тематик устойчивого развития.

Но до такой стадии надо дойти, и на это от каждого конкретного управленца требуется время и интеллектуальная и эмоциональная работа, готовность подумать, усомниться и пересобрать свои представления в контексте новых реалий.

Тема устойчивого развития непонятна, сложна, вызывает столько сомнений и не входит в перечень приоритетов у управленцев большинства организаций. Что уж говорить о включении её в стратегию развития бизнеса и прорывные проекты. Эти суждения не про образцово-показательные компании с профильными комитетами в Советах директоров

и дирекциями по устойчивому развитию. Но это про вполне добротные, перспективные компании, может, даже реализующие то самое «неосознанное» устойчивое развитие, ищущие баланса экономического, экологического и социального в управлении.

Конечно, управленцам не стоит шарахаться в крайности и, сохраняя принцип разумной достаточности, всё же разобраться в отношениях бизнеса и общества (какими бы терминами их ни обозначали), в приоритетах национального и регионального развития, в возможностях и перспективах привлечения ресурсов, реализации проектов развития, внедрения наилучших технологий.

А некоторым, возможно, стоит задуматься об обновлении стратегий развития бизнеса и его актуальных приоритетах, новых продуктах, рынках, партнёрах. Это и есть подход устойчивого сбалансированного развития в интересах заинтересованных сторон.

Экспертам и менеджерам устойчивого развития от этого нельзя просто отмахнуться, потому что эти стереотипные и очень распространённые суждения на самом деле сильно мешают не только распространению повестки, но и признанию новых лучших практик и решений. Смыслы определяют бытие.

Завершить хочется, конечно, позитивом. Потому что именно работа в рамках образовательных управленческих программ, участие в обсуждениях, выполнение групповых аналитических и практических заданий, повышение насмотренности на продвинутые релевантные практики бизнеса, изучение массы материалов, проработка изменений и реальных проектов приводит к развенчанию этих мифов и стереотипов.

Не у всех, но точно у самых целеустремлённых совершается настоящий прорыв на новый уровень понимания. И тогда суждения меняются на диаметрально противоположные. И управленцев, способных мыслить интегрированно и в контекстах устойчивого развития, становится больше, а значит, и реальных проектов, направлений и устойчивых компаний тоже.

5 негативных суждений управленцев об устойчивом развитии

(на старте обучения в бизнес-школе)

- *«Это западная, навязанная нам повестка. Чтобы остановить, заблокировать наше промышленное развитие. Климатический заговор, чтобы не дать развивающимся странам выйти на путь прогресса»*
- *«Теперь, в существующих экономических условиях, климатическая тема замедлится или вовсе отменится в России и по всему миру. А изменения климата были всегда на планете Земля. Это никак не связано с антропогенным воздействием или минимально связано»*
- *«То, что исключали российские и китайские компании из ESG-рейтингов, вмешали политику в цепочки поставок, распространяли тотальную декарбонизацию, основанную на мифологических расчётах, и прочее – всё это пытались включить в ESG! И сейчас такой подход привёл к отказу от неразумных требований к бизнесу, критике самой сути экологических, социальных и управленческих критериев»*
- *«Всё это имеет отношение к крупному бизнесу, он и должен быть ответственным. Малога бизнеса это никак не касается, никто такого не требует. Да и нет у МСБ ни времени, ни возможностей финансовых, организационных всем этим заниматься»*
- *«О, мы очень социально ответственные, в детские дома ездим, деревья сажаем, волонтеров везде отправляем. Но как это всё связано с бизнесом – это так, в свободное время, пообщаться, а бизнес есть бизнес, там всё серьёзно»*

5 позитивных суждений управленцев об устойчивом развитии

(на финише обучения в бизнес-школе)

- *«Устойчивое развитие – это не просто тренд, а про необходимость. Компании должны учитывать экологические, социальные и управленческие факторы, так как это влияет на их репутацию, инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость»*
- *«Финансовых показателей уже недостаточно. В дополнение к ним важно контролировать нефинансовые аспекты: потребление ресурсов, условия труда, взаимодействие с обществом и партнёрами»*
- *«Государство свои приоритеты в области устойчивого развития явно обозначило, бизнесу стоит это учитывать в своих стратегиях развития и реализовывать совместные инициативы и проекты. Это и создаёт возможности развития, стратегии, одновременно выгодные бизнесу и обществу»*
- *«Вопросами климатической адаптации придётся заниматься почти всем отраслям и регионам, нужны именно прикладные решения, на местах. Это очень высокие риски для инфраструктуры, логистики, людей»*
- *«Социальная ответственность становится конкурентным преимуществом. Компании, которые развивают корпоративную культуру, системы безопасности труда, поддерживают сотрудников и клиентов, получают долгосрочную лояльность и стабильность»*