

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2/16/2000

# Strategia sukcesu w tworzeniu i transformacji instytucji – przykład Wyższej Szkoły Biznesu–National Louis University w Nowym Sączu: kronika wydarzeń i wywiad z rektorem dr Krzysztofem Pawłowskim

## Wprowadzenie

**Jako przykład strategii sukcesu** wybrany został proces tworzenia i rozwoju Wyższej Szkoły Biznesu–National Louis University w Nowym Sączu. Wybór mój starałam się uza-

sadnić w sposób możliwie wyczerpujący i wszechstronny, przedstawiając kolejne kroki i efekty strategii składające się na sukces w *Kronice WSB–NLU*. Kronika ta poprzedza wywiad z inicjatorem powstania uczelni i jej rektorem, dr Krzysztofem Pawłowskim, a poszczególne pytania wywiadu nawiązują do zdarzeń i faktów przedstawionych w kronice.

Zamierzeniem wywiadu było poszukiwanie odpowiedzi na dwie grupy pytań. Pierwsza dotyczy samej strategii, druga zaś podmiotu realizującego tę strategię.

W literaturze i praktyce zarządzania za sukces strategii uznaje się stworzenie, podtrzymanie i rozwój przewagi konkurencyjnej uczelni. Przewaga ta przejawia się przede wszystkim w renomie, reputacji uczelni w środowiskach potencjalnie zainteresowanych jej funkcjonowaniem (por. Koźmiński 1999). Ważnym elementem tworzącym reputację uczelni jest nie tylko akredytacja, ale także różnego rodzaju rankingi. Według Andrzeja K. Koźmińskiego (1999) zdolność szkoły wyższej do tworzenia i podtrzymywania reputacji tworzą trzy elementy: zasoby, zdolności i umiejętności organizacji.

Strategia obejmuje maksymalizację istniejących w otoczeniu szans, minimalizację zagrożeń, eliminację słabych stron, wykorzystanie i wzmocnienie silnych stron oraz przekształcanie zagrożeń w szanse.

Przedstawiona niżej kronika i wywiad miały odpowiedzieć na następujące pytania wiążące się z realizacją strategii: Jakie okoliczności spowodowały, że szkoła, która powstała „z niczego”, w ciągu tak krótkiego czasu znalazła się w gronie najlepszych uczelni biznesu w kraju? Jak wyglądały poszczególne etapy rozwoju szkoły, wzrost jej zasobów jako najważniejszego elementu tworzącego reputację? Jaką rolę w sukcesie odegrały sprzyjające warunki zewnętrzne, a jaką wizja szkoły reprezentowana przez jej twórcę i właściwie do niej dobrane środki działania? Jakie trudności i niepowodzenia napotkano w trakcie realizacji strategii?

Druga grupa pytań, na które miał odpowiedzieć materiał, dotyczy dwóch kolejnych wspomnianych wyżej elementów utrwalających reputację i pozycję konkurencyjną, tzn. rozwoju zdolności i umiejętności organizacji, a także cech osobowości pomysłodawcy, inicjatora powstania i głównego stratega w WSB–NLU, rektora tej uczelni, dr Krzysztofa Pawłowskiego. Odpowiedzi na te pytania nasuwają się same w trakcie lektury wywiadu. O niektórych swoich cechach charakteru i umiejętnościach ułatwiających realizację strategii mówi sam Rektor, inne wynikają pośrednio z odpowiedzi na pytania wywiadu. Wywiad ten prezentujemy w całości, bez żadnych skrótów.

Jakie umiejętności i cechy osobowości uznaje się za istotne w procesie tworzenia i rozwoju strategicznego instytucji? Ważne są umiejętności menedżerskie, cechy przywódcze lidera zmian oraz przedsiębiorczość. Według jednej z definicji przedsiębiorczość to taka postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans (por. Kwiatkowski 2000, s. 88). Zestawienie definicji przedsiębiorczości i podanych wyżej strategii pokazuje, że przedsiębiorczość wchodzi w skład strategii. „Niezależnie od typu organizacji, w jakiej ma miejsce przedsiębiorcza działalność intelektualistów, wykorzystują oni swoją wiedzę i swoje osobiste sieci kontaktów dla mobilizacji rzeczowych i ludzkich zasobów niezbędnych do osiągania sukcesów”, pisze Stefan Kwiatkowski (2000, s. 90). We wcześniejszej książce, poświęconej przedsiębiorcom intelektualnym, cytowany autor zaliczył rektora Krzysztofa Pawłowskiego do grona przedsiębiorców intelektualnych (por. Kwiatkowski, Edvinsson 1999). Z wywiadu wynika jasno, jak cecha ta pomagała mu w realizacji konkretnych kroków strategii sukcesu.

## Literatura

**Koźmiński A.K.** 1999

*Misje i strategie szkół wyższych*, w: J. Woźnicki (red.): *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Kwiatkowski S., Edvinsson L.** 1999

*Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

**Kwiatkowski S.** 2000

*Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

### **Kronika Wyższej Szkoły Biznesu–National Louis University w Nowym Sączu<sup>1</sup>**

„W 1989 roku Krzysztof Pawłowski, doktor fizyki, założyciel Klubu Inteligencji Katolickiej w Nowym Sączu, został wybrany na solidarnościowego senatora. Podczas jednego z pierwszych wyjazdów parlamentarzystów na Zachód trafił do niewielkiego miasta Valendar koło Koblencji. Pokazano mu tam elitarną, prywatną szkołę biznesu. [...] Zrozumiałem, że taka szkoła może być szansą dla mojego Nowego Sącza – opowiada Krzysztof Pawłowski, założyciel i rektor Wyższej Szkoły Biznesu–National Louis University w Nowym Sączu. [...] W 1991 roku zaczął od dwuletniego pomaturalnego studium, Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu z 64 studentami. [...] To była trochę lepsza szkoła ekonomiczna, z programem kupionym w Ministerstwie Edukacji za ówczesne 500 tys. zł, kompletnie bez sensu – ocenia dziś Pawłowski. Szybko zrozumiał, że w ten sposób nie zrobi szkoły swych marzeń. W grudniu 1991 r. nawiązał kontakty z amerykańskim National Louis University w Evanston koło Chicago. W maju 1992 roku w sądeckim ratuszu uroczyste powołano polsko-amerykańską fundację edukacji, która założyła nową uczelnię WSB–NLU” („Rzeczpospolita”, 1 grudnia 1999).

W wyniku zawartego 8 maja 1992 roku porozumienia z National Louis University (NLU) i po uzyskaniu stosownych uprawnień Ministerstwa Edukacji Narodowej, szkoła została przekształcona w październiku 1992 roku w wyższą szkołę zawodową o kierunku zarządzanie i marketing, przyznającą absolwentom tytuł licencjata.

Współzałożyciel szkoły – National Louis University – przekazał własny program nauczania biznesu. Zgodnie z wymogami NLU warunkiem przyjęcia do szkoły była dobra znajomość języka angielskiego. Ograniczało to liczbę kandydatów, dlatego od 1993 roku szkoła wprowadziła dodatkowy rok studiów (tzw. rok przygotowawczy) dla tych kandydatów, którzy przychodzą do szkoły z zerową lub słabą znajomością języka angielskiego i nie spełniają wymagań kwalifikacyjnych na studia trzyletnie.

<sup>1</sup> Kronika została opracowana na podstawie informacji internetowej <http://www.sb-nlu.edu.pl> oraz wybranych publikacji prasowych, cytowanych w tekście.

Uruchomiono także studia zaoczne na kierunku zarządzanie i marketing oraz studia specjalne w zakresie biznesu dla oficerów Wojska Polskiego odchodzących do rezerwy.

W 1994 roku WSB–NLU zainaugurowała studia podyplomowe w zakresie zarządzania firmą.

W październiku 1995 roku uruchomiona została nowa specjalność na kierunku zarządzanie i marketing – zarządzanie w mediach – przygotowująca specjalistów do pracy w mediach.

Kolejny rok akademicki to uruchomienie oferty dla absolwentów własnych studiów licencjackich – studium stosunków międzynarodowych przygotowującego kadry do pracy w polskiej służbie zagranicznej i organizacjach międzynarodowych oraz studiów *Master of Business Administration* (MBA) oferowanych w Nowym Sączu przez Maastricht School of Management.

W 1996 roku rektor zrobił biznesplan szkoły na dwadzieścia pięć lat. Przeorganizował struktury zarządzania, dał współpracownikom dużą samodzielność, od tej pory rozstrzyga jedynie sprawy strategiczne. Uczelnia została poddana audytowi księgowemu w Price-WaterHouse Coopers.

4 lipca 1998 roku WSB–NLU otrzymała zgodę ministra edukacji narodowej na prowadzenie studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i marketing, a rok później – 14 maja 1999 roku – zgodę na uruchomienie od października 1999 roku nowego kierunku informatyka na studiach licencjackich.

Od października 1999 roku WSB–NLU oferuje nowy program MBA: zarządzanie finansowe, realizowany wspólnie z Uniwersytetem Hull z Wielkiej Brytanii.

4 listopada 1999 roku rektor Krzysztof Pawłowski podpisał nową umowę z National Louis University w Chicago, dzięki której absolwenci WSB–NLU, jako jedyni w Europie, będą uzyskiwać amerykański tytuł *Bachelor of Arts* (amerykański odpowiednik polskiego licencjatu).

Od lutego 2000 roku WSB–NLU realizuje także program MBA National Louis University „ogólne zarządzanie”.

Szkoła należy do Międzynarodowego Stowarzyszenia AACSP, które zrzesza prawie wszystkie czołowe uczelnie ekonomiczne na świecie. Jest także członkiem CEEMAN, stowarzyszenia uczelni ekonomicznych z państw Europy Środkowej i Wschodniej.

19 kwietnia 1999 roku cztery uczelnie niepaństwowe: Bielska Wyższa Szkoła Biznesu i Informatyki im. Józefa Tyszkiewicza z siedzibą w Bielsku-Białej, Wyższa Szkoła Biznesu–National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu, Wyższa Szkoła Biznesu z siedzibą w Tarnowie oraz Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości z siedzibą w Krakowie zawarły umowę, która w przyszłości ma doprowadzić do utworzenia uniwersytetu. Wymienione uczelnie, wraz z Wyższą Szkołą Sztuki Stosowanej w Poznaniu oraz Górnośląską Wyższą Szkołą Handlową, utworzyły stowarzyszenie na rzecz jakości kształcenia „STARS”.

Do końca października 2000 roku nowosądecką szkołę opuściło 2239 absolwentów, w tym 1320 absolwentów studiów stacjonarnych, a ponad 500 osób ukończyło studia podyplomowe. Obecnie na studiach dziennych i zaocznych studiuje 2954 osoby.

WSB–NLU jako niepaństwowa szkoła wyższa jest instytucją typu *non-profit*. Cały uzyskany dochód przeznaczany jest na rozwój uczelni. Szkoła jest obecnie całkowicie stabilna finansowo. Podstawą finansowania jej działalności są opłaty czesnego wnoszone

przez studentów. Pokrywają one obecnie ponad 90% wpływów budżetu WSB–NLU. Studenci stacjonarni płacą rocznie 1665 dolarów. Studia zaoczne kosztują 1 tys. dolarów, a magisterskie zaoczne 1,6 tys. dolarów.

## Wywiad z rektorem Wyższej Szkoły Biznesu–National Louis University w Nowym Sączu, dr Krzysztofem Pawłowskim

– Uzyskanie w 1997 roku akredytacji Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej „Forum” przez WSB–NLU dla programu licencjackiego studiów biznesowych, a w 2000 roku akredytacji amerykańskiej NCA (North Central Association) dla trzech programów WSB–NLU: dwóch licencjackich w zarządzaniu biznesem i informatyce oraz *Master of Business Administration* (MBA), a z drugiej strony czołowa pozycja w rankingach uczelni kształcących w zakresie ekonomii i zarządzania, zajmowana od 1995 roku (w 2000 roku pierwsze miejsce w rankingu „Businessman Magazine” oraz pierwsze miejsce *ex equo* w rankingu „Wprost”, a także drugie miejsce w rankingu niepublicznych szkół biznesu przeprowadzonym przez „Home&Market”) wskazują na trudny do zakwestionowania, wręcz spektakularny sukces strategii organizacyjnej, przyjętej przez pomysłodawcę, twórcę i rektora tej uczelni, dr Krzysztofa Pawłowskiego. Nawet gdyby podważać różne metody dokonywania takich rankingów, to fakt zajmowania przez WSB–NLU czołowej pozycji we wszystkich tych rankingach jest znamieny. Można stwierdzić, iż już około pięciu lat temu uczelnia uzyskała i utrzymuje tzw. przewagę strategiczną na rynku edukacyjnym. Jak do tego doszło? Jak unikano zagrożeń i korzystano z szans? Zacznę od początku, tzn. od wizji i pomysłu stworzenia szkoły w Nowym Sączu.

Kiedy jako polityk, senator Rzeczypospolitej Polskiej, pojechał Pan Rektor do Niemiec i zobaczył pewną prywatną szkołę w Koblencji, wydała się ona Panu atrakcyjna i postanowił Pan założyć taką uczelnię w Nowym Sączu. Powiedział Pan nawet w jednym z wywiadów, że miała to być szansa dla Nowego Sącza. Jeśli tak, to jaka była wówczas Pańska wizja tej szkoły, dla kogo miała to być uczelnia, czyje i jakie potrzeby miała zaspokajać?

– Z czasem różne rzeczy się nawarstwiają i trudno powiedzieć, co wówczas myślałem, ale wydaje mi się, że na samym początku było to myślenie bardzo naiwne. Nigdy nie byłem pracownikiem akademickim, całe moje postrzeganie świata było postrzeganiem „poprzez firmę”, a mój związek z nauką też był specyficzny, bo pracowałem w bardzo dobrym laboratorium przemysłowym, nietypowym jak na tamte czasy. Czasami przewrotnie podkreślałem, że podstawowym elementem sukcesu w momencie startu było to, że nie wiedziałem, iż to, co zamierzam, jest niemożliwe. To brzmi trochę jak bajka, ale to prawda. Wiele osób uważa mnie za człowieka niezwykle innowacyjnego, tymczasem teraz zaczynam docierać do pewnej granicy i kiedy ktoś podejmuje jakąś nową inicjatywę, czasem myślę, że to może mu się nie udać. Wtedy byłem wolny od takich obciążeń. To była moja absolutna przewaga nad innymi, choć można to traktować jako odrobinę szaleństwa. Skąd pomysł, że stworzenie szkoły może być sukcesem Nowego Sącza? Zszukałem czegoś, co zostawię po sobie jako polityk, lubię bowiem przekładać swoją działal-

ność na realne rezultaty. Nie znosiłem pracy naukowej, która idzie na półkę, stąd w latach osiemdziesiątych pomysł pracy w fabryce, gdzie można było w ciągu krótkiego czasu przełożyć wyniki pracy na konkretne efekty.

Druga rzecz, o którą nikt nie pytał do tej pory: byłem zawsze „człowiekiem od budowania instytucji”. Łatwo mi to przychodzi, tak było jeszcze przed rokiem 1989. Przez kilka miesięcy myślałem, co zrobić, będąc senatorem, mając pewne możliwości, by wesprzeć rozwój Nowego Sącza. Dlaczego uczelnia? Miałem świadomość, prowadząc badania, że wykształcenie obywateli będzie kluczem do sukcesu całej Polski, że musimy przygotować ludzi do nowych czasów inaczej niż to robiono poprzednio i w znacznie większej skali. Wtedy jeszcze nie wiedziałem, że sytuacja polskiej edukacji jest aż tak zła, nie znałem statystyk. Tworząc uczelnię, myślałem o dwóch typach odbiorców, tzn. o ludziach, którzy już pracowali w firmach (i o transformacji firm państwowych, w której muszą uczestniczyć) oraz o kształceniu nowego pokolenia. Nie znalazłem innego obszaru, na którym mój sukces mógł być tak wyraźny. Największym moim sukcesem krótkoterminowym w roku 1990 było utworzenie Izby Gospodarczej. Wtedy jako polityk bezbłędnie wybrałem to, czego ludzie oczekują, o czym marzą. Doprowadziłem do spotkania, na które szedłem ze strachem, oczekując, że przyjdzie 30–40 osób. A tymczasem nie mogłem przejść schodami na piętro sądeckiego Ratusza, bo czekało na mnie ponad 700 osób. Ludzie chcieli tworzyć Izbę, bo marzyli o prywatnym biznesie. To wydarzenie też pokazuje, jaki jest kapitał przedsiębiorczości w ludziach, tu, na tym terenie.

Moja wizja uczelni była bardzo skromna, pułap zamykał się na trzystu studentach i na szkole pomaturalnej, przygotowującej sekretarki, myślałem nawet nie tyle o kształceniu menedżerów średniego szczebla, ile raczej ludzi pracujących na rzecz menedżerów. To było wszystko, co chciałem zrobić. Wiedziałem, że nie mam kadry w Nowym Sączu i że próba rozpoczynania od kształcenia kadry menedżerskiej wyższego szczebla nie ma sensu. Nie wiedziałem, co to jest *break even point* (próg rentowności, samowystarczalności ekonomicznej, przyp. J.J.), że po to, by utrzymać szkołę przy trzystu studentach poziomu czesnego musiałby przekroczyć zapewne co najmniej 5 tys. dolarów, co w Polsce jest niemożliwe. Ale chciałem, żeby to była szkoła kształcąca dla nowych czasów. Podkreślałem to uczciwie: szkoła była inicjatywą polityczną. Miałem pomysł, co przez nią mam uzyskać i do tego dobieierałem środki. Nie było tak, że wymarzyłem sobie wielką uczelnię, a następnie konsekwentnie ją budowałem.

**– Potem zgłosił się Pan Rektor do MEN i otrzymał program, który okazał się pełnym niewypałem...**

– A ponieważ to była szkoła pomaturalna, nie można było wprowadzać w niej programu autorskiego.

**– I to był według mnie pierwszy moment, kiedy zagrożenie przekształcił Pan w szansę. Mógł Pan przecież zrezygnować z całej inicjatywy.**

– Albo mogliśmy zrobić tę szkołę pomaturalną i realizować to, co proponował program. Ale uciekłem do przodu.

**– Wtedy nawiązał Pan kontakt z National Louis University z Evanston pod Chicago. Z perspektywy tego, co działo się później, rzeczywiście można stwierdzić, że był to duży skok do przodu i, jak sądzę, zupełna zmiana koncepcji uczelni. Musiał się przecież zmienić w tej sytuacji Pana pomysł na temat charakteru Pana wkładu w rozwój Nowego Sącza. Dlaczego zdecydował się Pan na początek na współpracę właśnie**

## **z National Louis University i na programy zagraniczne? Przecież bardzo wiele nowo powstających szkół niepublicznych tworzyło programy na podstawie polskich pomysłów?**

– To jest bardzo dobre pytanie, rzeczywiście była to nowa wizja szkoły.

Mam wiele wad, ale mam też trzy cechy, które są niesłychanie korzystne w tej nowej rzeczywistości. Pierwsza to to, że zawsze uczyłem się od innych. Kiedy zaczynałem swoją działalność jako polityk, byłem człowiekiem prowincjonalnym, ale ciężko pracowałem, podpatrywałem innych. Fizyka daje świetną umiejętność kojarzenia odległych spraw, wyciągania wniosków. Pozwala mi to wychwytywać istotę rzeczy. Druga cecha to to, że jestem człowiekiem innowacyjnym. Ale to oznacza, że zupełnie nie przywiązuję się do rozwiązań, które przyjąłem kilka dni wcześniej. Nie mam oporów, by powiedzieć, że to, co robiłem do tej pory było głupie czy słabe. Trzecia cecha, która mi pomagała, to upór. Często powtarzam taką wyliczankę biznesową, że jeden na dwadzieścia kontaktów kończy się propozycją drugiego kontaktu, a dopiero dziesięć drugich kontaktów daje jeden sukces. Czyli trzeba odbyć dwieście spotkań, żeby w końcu odnieść sukces. Jestem jak na Polaka niezwykle uparty i psychicznie wytrzymuję porażki. Już w pierwszym momencie skoczyłem zbyt daleko, tworząc szkołę. Pierwsza dyrektorka szkoły była wybrana całkowicie nietrafnie. Wtedy to był pierwszy moment, kiedy powinienem tworzenie szkoły odłożyć o rok. Zamiast tego namówiłem przyjaciela, Szweda, żeby został formalnym dyrektorem. I całe szczęście, bo za rok byłoby za późno, już bym nie założył szkoły, nie miałbym tych rocznych doświadczeń. Po drugie, zorientowałem się, że uczelnie w Polsce uczyły wówczas ekonomii, poszczególnych jej elementów, nie uczyły natomiast biznesu.

Nigdy nie próbowałem szukać rozwiązań w Polsce, bo wiedziałem, że ich nie znajdę. Zwrócenie się w kierunku Stanów Zjednoczonych było naturalne dla człowieka z Nowego Sącza. Wiedziałem, że będę miał kłopoty ze szkołą, choćby z powodu ograniczeń finansowych, wiedziałem też, że łatwiej mi będzie działać, jeśli w pewien sposób zaangażuję Polonię i w jakiejś mierze stworzę mit szkoły polsko-amerykańskiej. Już wtedy próbowałem się rozeznać poprzez konsulat w Chicago, która uczelnia mogłaby być zainteresowana Polską. Miałem i mam powiązania z Kościołem, szukałem do współpracy jakiegoś kolegium kościelnego. Wiedziałem, że dla najlepszych uniwersytetów europejskich pomysł przyjscia do Nowego Sącza będzie absurdalny, jeżeli już, to do Uniwersytetu Jagiellońskiego czy do Szkoły Głównej Handlowej, a nie do jakiejś szkółki w małym mieście. Szukałem więc argumentów, które spowodują, że namówię kogoś na współpracę. Chodziło mi wtedy o program nauczania. Przez łańcuch pośredników dotarłem do National Louis University w Evanston. Na tę uczelnię naprowadził mnie jeden z Amerykanów szukających w Polsce możliwości otworzenia biznesu. Równocześnie sam NLU szukał w Polsce partnera. Pracuje tam Bogdan Puksza, Polak z pochodzenia, który zresztą nie zajmował wysokiej pozycji w tej uczelni, był administratorem jednego z programów nauczania. Miał on poczucie, że trzeba coś zrobić dla Polski. I namówił wiceprezydenta uniwersytetu na próbę znalezienia partnera w Polsce. Oni mieli ukryty powód do współpracy, tzn. bardzo dobry program nauki języka angielskiego jako języka obcego. Ponadto mają wśród studentów wielu Polaków lub osób o polskich korzeniach. NLU chciał znaleźć w Polsce partnera, żeby wzmocnić swoją pozycję rynkową w Stanach Zjednoczonych. I wówczas pobiliśmy rekord szybkości działania. Teraz wiem, że umowy między uczelniami przygotowuje się przez 2–3 lata, nie mówiąc już o tak głębokiej współpracy, jaką my wtedy nawią-

zywaliśmy. Przedstawiciele NLU przyjechali do Nowego Sącza w połowie listopada 1991 roku, a 8 maja 1992 roku uroczyście podpisywałem umowę. Wcześniej, w styczniu, pojechałem na rozmowy do Stanów Zjednoczonych z Kazimierzem Pazganem, moim wiernym przyjacielem i pomocnikiem, właścicielem Konspolu, wielkiej firmy drobiarskiej, który się zapalił do pomysłu budowy uczelni i od pierwszego momentu wspierał mnie. Nie mieliśmy wizji, czym się to może skończyć. Amerykanom wydawało się, że utworzą tu swój kampus. A nam się wydawało, że przeniesiemy do siebie ich program i tytuł, co było wówczas zupełną nedorzecznością. Nigdy byśmy nie dostali akredytacji dla małej szkoły. Tymczasem minęło siedem lat i otrzymaliśmy uprawnienia amerykańskie. Dużo było w tym szaleństwa. Kluczową osobą ze strony NLU był wiceprezydent tej uczelni, historyk, który miał poczucie misji, jaką mają Amerykanie do spełnienia w Europie Wschodniej. To jego nastawienie bardzo pomogło, ponieważ co krok potykaliśmy się o przeszkody formalne związane z tym, jak utworzyć tę szkołę, jak powiązać kompletnie nierówne i nierównoprawne instytucje, polską i amerykańską. Nie było czasu ani pieniędzy, żeby prosić o pomoc jakieś wielkie firmy konsultingowe. Wtedy już wiedziałem, że to jest pomysł na sukces. To, że byłem senatorem mogło być przeszkodą, a stało się niezwykle sprzyjającą okolicznością. Nie znaczy to, że mi pomagano. Ja po prostu nie mogłem przegrać, zaryzykowałem na samym początku swoją karierą, swoją pozycją polityczną. Czasami było rzeczywiście bardzo krucho, ale nie miałem wyjścia, musiałem wygrać.

**– Szkoła była na początku niewielka, a przecież istnieje krytyczna liczba studentów, pozwalająca na samodzielne utrzymanie się z czesnego.**

– Działaliśmy wtedy absolutnie nieracjonalnie. Z punktu widzenia finansowego zrobiłem wszystko, żeby ta szkoła upadła. Mianowicie rozpoczęliśmy wyłącznie od studiów stacjonarnych i od małych grup studenckich, bo byliśmy już wtedy przekonani, że ma to być najlepsza szkoła w Polsce. W 1991 roku powiedziałem publicznie, że kiedyś – około 2002 roku – będzie to najlepsza szkoła w Polsce. Wierzyłem w to głęboko. Znowu ryzykowałem wiele, ale to ogromnie pomagało, bo te słowa padły i już nie miałem wyjścia. Wszyscy zaczynają tworzenie szkoły od przyjmowania setek studentów zaocznych. My pierwszych studentów zaocznych przyjęliśmy w trzecim roku. W pierwszym roku przyjęliśmy około sześćdziesięciu studentów, w drugim około osiemdziesięciu, w trzecim około setki. Tymczasem tzw. *break even point* przy czesnym na poziomie 1200 dolarów jest gdzieś przy liczbie 1800 studentów. Pierwsze pięć lat z finansowego punktu widzenia to był koszmar. Dlaczego nie zwiększaliśmy szybciej liczby studentów? Bo Amerykanie nam nie pozwalali. Postawili też bardzo wysoki poziom wymagań językowych na starcie. Gdyby mnie pani zapytała o jeszcze jeden przykład słabości, które zamienialiśmy w sukces, to jest to właśnie ten punkt.

**– Chciałam właśnie o to zapytać. Zajęcia często były prowadzone w języku angielskim i ze względu na słabe przygotowanie kandydatów wprowadzono rok wstępny intensywnej nauki języka. W efekcie szkoła, oprócz wykształcenia profesjonalnego w biznesie, daje chyba względnie dobre wykształcenie językowe?**

– Chodzi o coś jeszcze. Wprowadzając językowy rok zerowy, szkoła stworzyła możliwość podjęcia studiów przez młodzież źle przygotowaną, z rodzin robotniczych i chłopskich, umożliwiła wyrównanie szans. Jestem dumny z tego, bo to była przecież, jak podkreślałem, inicjatywa polityczna, wcale nie tworzyłem szkoły wyłącznie dla elity, ale szkołę dla wszystkich.



– Z informacji prasowych na temat uczelni i z Internetu wiem, że po NLU były następne szkoły wyższe, z którymi WSB–NLU podjęła współpracę. Pozwolę sobie wymienić kilka przykładów. W 1993 roku uczelnia nawiązała kontakty z największym na świecie systemem uniwersyteckim, tzn. Sid Craig School of Business California State University (CSU) we Fresno, elitarną szkołą biznesu od ponad 33 lat posiadającą akredytację północnoamerykańskiego stowarzyszenia AASB (taką akredytację posiada tylko 241 spośród 2500 amerykańskich szkół biznesu). Celem współpracy było kształcenie wykładowców nowosądeckiej szkoły (kursy w Nowym Sączu i Fresno), rozwój programów kształcenia, wyposażenie biblioteki i pracowni komputerowych. Przez trzy lata profesorowie z Kalifornii prowadzili pełne kursy biznesowe dla studentów z Nowego Sącza. W 1995 roku WSB–NLU podpisała umowę z Maastricht School of Management. Absolwenci otrzymują dyplom MBA wydany przez holenderską uczelnię. Pracownicy dydaktyczni MSM prowadzą kursy biznesowe w WSB–NLU. Kolejna umowa, podpisana jesienią 1997 roku między Minot State University (USA) i WSB–NLU, umożliwia absolwentom WSB–NLU kontynuowanie studiów w Minot State University i uzyskanie w ciągu dodatkowego roku tytułu amerykańskiego bakałarza. Co więcej, MSU zaoferował piętnaście stypendiów dla studentów WSB–NLU zainteresowanych kontynuowaniem studiów w MSU. Pracownicy dydaktyczni MSU prowadzą kursy biznesowe w WSB–NLU. Oprócz tego WSB–NLU utrzymuje ożywione kontakty oraz wymianę studentów i kadry z innymi uczelniami za granicą, m.in. z De Paul University i Erasmus University (Holandia), Copenhagen Business School i Tietgen Business College (Dania) oraz Strathclyde University (Szkocja) i Hull University (Anglia).

Ten rozwój współpracy to, jak sądzę, kolejne kroki, które rozszerzały ofertę edukacyjną, podnosiły jej poziom, bo przecież do studiów licencjackich doszły studia na poziomie magisterskim, MBA, studia podyplomowe, realizowane w powiązaniu z tymi uczelniami. Czyli zmienił się diametralnie kształt uczelni planowanej pierwotnie jako szkoła pomaturalna. Czy zatem obecna szkoła to wkład w rozwój tego rejonu, Nowego Sącza, czy raczej w ogólnopolski system edukacji? Przecież rozwinął Pan uczelnię dla klienteli z całej Polski? Czy szkoła pierwotnie miała pełnić rolę regionalną, ze względu na rodzaj oferty, miała być dla studentów z tego terenu?

– Na początku myślałem o regionalnej roli kształcenia.

– Ale szkoła stała się uczelnią ogólnopolską...

– Bardziej ogólnopolską niż Uniwersytet Jagielloński. Udział studentów stacjonarnych pochodzących spoza miasta – siedziby uczelni przyjętych na I rok studiów stacjonarnych w roku akademickim 1999/2000 osiągnął 88%, a 70% osób pochodzi spoza województwa małopolskiego. Studenci kończący zagraniczne szkoły średnie, głównie w Stanach Zjednoczonych, stanowią 10% ogółu studentów przyjętych na I rok, a studenci słowaccy 5% na roku przygotowawczym i 2% na I roku studiów trzyletnich.

– Co konkretnie ma z tego Nowy Sącz, poza prestiżem i tym, że jest teraz znany ze szkoły? Według doniesień prasowych WSB–NLU odmieniła Nowy Sącz. Szacuje się, że tylko studenci stacjonarni co roku zostawiają w mieście co najmniej 4 mln dolarów. Ze studentów żyją m.in. właściciele kwater prywatnych, taksówkarze, kino „Kolejarz”, kluby „Underground” i „Scream”. Istnienie szkoły daje zatrudnienie wielu ludziom. Ale co z funkcją kulturotwórczą i usługami bezpośrednio na rzecz regionu? Co z podnoszeniem kwalifikacji siły roboczej zatrudnionej w tym rejonie?

– Budowałem szkołę, bo miałem poczucie, że to jest ważne i że to pomoże moim wyborcom. Na pewno w kilku wymiarach pomaga, mimo że szkoła jest ogólnopolska. Pani już też przyjęła mój punkt widzenia, zadając to pytanie, bo mówi pani tylko o studentach stacjonarnych. A jednak później wprowadziliśmy studia zaoczne. To na nich studiują osoby niemal wyłącznie z tego regionu, z Nowego Sącza i okolic. Jest u nas około 1,8 tys. studentów stacjonarnych, a 1 tys. zaocznych. Kiedyś byłem wręcz systemowym wrogiem studiów zaocznych, ale zmieniłem zdanie, gdy się przyjrzałem składowi społecznemu studentów na tych studiach. To jest młodzież, która nie pójdzie na studia stacjonarne, bo ich na to nie stać, oni muszą pracować. Natomiast poprzez studia zaoczne my tym ludziom otwieramy drzwi do edukacji. Poza tym na pięciuset przyjmowanych co roku studentów stacjonarnych blisko 20% pochodzi z byłego województwa nowosądeckiego. Tym ludziom otworzyliśmy świat, wielu z nich po studiach pracuje w dużych firmach. Z początku to był szok dla rodziców, gdy się okazywało, że absolwenci mojej szkoły tuż po studiach zarabiają kilka tysięcy złotych. I ten wymiar jest na pewno istotny. Chociaż jeszcze niedawno byli tu ludzie negatywnie do nas nastawieni, którzy mówili „co to za szkółka”, jeszcze wtedy, kiedy w Polsce już się mówiło dobrze o naszej szkole. Część z nich wysłała do niej swoje dzieci i zmieniają poglądy, bo jednak widać rezultaty. Trzeci wymiar korzyści regionu polega na tym, że tylu studentów stacjonarnych wydaje tu pieniądze, i nie są to małe pieniądze, jak na Nowy Sącz. Jeśli natomiast mówimy o tworzeniu ośrodka innowacyjnego, to wymaga to czasu, tego się nie da zrobić w ciągu kilku lat. To musi być instytucja, wokół której będą narastały kolejne kręgi. Ale uruchomiłem proces i jest to niezwykle istotne. Wcale mi to nie przeszkadza, że tak naprawdę w tej chwili pracuję na sukcesy swojego następcy. Nie wiem, kto je zbierze i za ile lat, ale to jest ogromna frajda, że będę tym, o którym będzie się pisało „ojciec-założyciel”. Od trzech lat mówię, że chciałbym, aby to była szkoła kształcąca polskie superelity gospodarcze i polityczne. I zrobię wszystko, żeby do tego doprowadzić. Wiem, że jest zapotrzebowanie na taką szkołę. Nie potrafię tylko powiedzieć, w którym momencie uda się przełożyć sukces szkoły nie tylko na rozwój ekonomiczny Nowego Sącza, ale także na rozwój społeczno-cywilizacyjny miasta.

– Wróć jeszcze do sprawy pieniędzy i opłacalności. Są tu dwie kwestie. Szkoła była początkowo dofinansowywana z bardzo różnych źródeł. Na początek uzyskała dotację z rozwiązywanego Urzędu Postępu Technicznego i Wdrożeń oraz pomoc rządu Szwecji. Następnie otrzymała pomoc od Krajowej Izby Gospodarczej. Potem przekonał Pan do współpracy National Louis University. Grant z agencji USIA, udzielony amerykańskiemu uniwersytetowi z Fresno, pozwolił sprowadzać do Nowego Sącza tamtejszych profesorów. Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej utworzyła dla studentów WSB–NLU fundusz stypendialny, który przeznaczył 1 mln marek na budowę akademika. Myślę, że musiał Pan włożyć sporo wysiłku, by zdobyć te środki. Jak to się Panu udało? W uczelni zostały przecież dokonane inwestycje wymagające ogromnych pieniędzy: obiekty dydaktyczne i sale wykładowe wyposażone w sprzęt audiowizualny, pracownie komputerowe, powszechny dostęp do Internetu, poczty elektronicznej, własne studio telewizyjne, imponująca biblioteka tradycyjna i elektroniczna z uaktualizowanymi danymi i bazą informacyjną, kilkuhektarowy teren pozwalający na stworzenie kompleksu uczelnianego dla 3 tys. studentów, już wybudowany akademik o wysokim standardzie – przecież tego się nie dało sfinansować wyłącznie z przycho-

**dów z czesnego? Jak gdzieś wyczytałam, dotychczasowa wartość inwestycji w szkole wyniosła 13,1 mln zł. I drugie pytanie: obecnie 90% przychodów WSB-NLU pochodzi z czesnego i uczelnia ma stabilność finansową, a jakie są prognozy na przyszłość?**

– Jest zupełnym mitem, że szkoła otrzymała ważącą pomoc zagraniczną w postaci gotówki. I dobrze, że tak się nie stało, bo byśmy się przyzwyczaili do tej pomocy. Szkoła nic nie dostała z ogromnych pieniędzy pomocowych, jakie docierały do Warszawy. Praktycznie do 1995 roku nie było żadnych tego rodzaju pieniędzy.

Był moment, kiedy doszło do ostrego spięcia między nami a NLU. Oni oceniali, że zainwestowali w naszą szkołę milion dolarów, przy czym my nie dostaliśmy ani jednego dolara wprost, natomiast sfinansowano nam program oraz roczne pobyty dla sześciu osób – wykładowców, a zarazem doświadczonych administratorów. Trzeci element, który dostaliśmy od NLU, to logo, które w okresie przebijania się uczelni było decydujące. I tu mała dygresja: ile osób ze środowiska akademickiego naśmiewało się z NLU jako małego, podrzędnego uniwersytetu, jednego z dwóch tysięcy w Stanach Zjednoczonych. To prawda, nie jest to szkoła ani z Bluszczowej Ligi (Ivy League – J.J.), ani nawet z pierwszej ligi. Taki uniwersytet nawet nie chciałby ze mną rozmawiać. Mamy wymianę studentów z prestiżowym De Paul University, ale dopiero teraz i też dzięki mojej przyjaźni z rektorem tamtego uniwersytetu. Ale NLU dało nam bezcenną wartość, którą oceniam dzisiaj na więcej niż milion dolarów.

W pierwszym okresie mieliśmy też pomoc techniczną ze Szwecji, w postaci ludzi, z dobrym *know-how* i prowadzących zajęcia. Pieniądze uzyskane z Urzędu Postępu Technicznego i Wdrożeń zostały przeznaczone na meble, pracownie językowe i pierwszą pracownię komputerową. Pieniądze z budżetu państwa były małe, ale ponieważ sam budżet szkoły też był mały, to 700 mln starych złotych było dla nas ogromną sumą. Zresztą na początku bardzo ciężko pracowaliśmy, robiąc w kilka osób to, co normalnie robi kilkadziesiąt. Do dzisiaj największe oszczędności są na administracji.

Gdzie się jeszcze pojawiała pomoc? Pani dyrektor biblioteki NLU uparła się, że mi pomoże, ściągając tu bibliotekę elektroniczną. Wówczas NLU sam nie miał takiej biblioteki jak my. Ona zwracała się do wielu fundacji amerykańskich, wmówiła jednej z korporacji, że jak u nas zainstalują taką bibliotekę, to setki bibliotek zostanie sprzedanych w Europie Środkowej.

W pewnym momencie w szkole pojawił się człowiek z telewizji, który zresztą już u nas nie pracuje. Chciał on utworzyć w szkole specjalizację medialną, udostępnił swoje kontakty i skończyło się tym, że fundacja niemiecka ufundowała nam studio telewizyjne. Wymieniam tu przypadki, kiedy nie było pieniędzy, ale pojawiała się nowa jakość. To nas pchało do przodu, bo jak coś już mieliśmy, to trudno było tego nie wykorzystać. Kiedy Krajowa Izba Gospodarcza potrzebowała 200m<sup>2</sup> powierzchni i zdecydowała się na zlikwidowanie swojej bezcennej biblioteki handlu zagranicznego, powiedziałem, że ją przejmę. Biblioteka liczyła 30 tys. tomów, zresztą część zbiorów z minionego okresu trzeba było wyrzucić. Dzięki temu mamy jedyny zbiór w Polsce z tej dziedziny.

W najtrudniejszym okresie, od jesieni 1993 roku, ochłodziły się stosunki z NLU, bo, jak już wspominałem, oni uznali, że za dużo inwestują, a nie mają żadnego efektu zwrotnego (władze NLU liczyły na to, że korporacje amerykańskie wesprą szkoły wchodzące z działalnością do Europy Środkowej). W tej sprawie nawiązał z nami kontakt człowiek, którego kiedyś wcześniej poznałem w Chicago, profesor Tomasz Wielicki z California

State University we Fresno. Zorientował się, że moja szkoła, o czym ja sam nie wiedziałem, znalazła się na liście preferencyjnej US Information Agency. (Dlaczego tam się znaleźliśmy? Zapewne dlatego, że zawsze utrzymywałem bardzo dobre stosunki z ambasadorami amerykańskimi). Ów profesor zapytał mnie, czy chcemy złożyć wniosek o grant do IA. Wniosek złożyliśmy i dostaliśmy grant, najpierw roczny, potem dwuletni, w sumie na 500 tys. dolarów. Pojawiły się u nas książki i dwudziestu siedmiu profesorów amerykańskich, którzy przyjeżdżali do WSB–NLU na sześciotygodniowe pobyty, z wykładami. To uczelnia z Fresno zbudowała realność szkoły polsko-amerykańskiej. Był to najtrudniejszy okres, kiedy miałem kłopoty z kadrą, z szukaniem dobrych profesorów. Postępowaliśmy tak: jak mieliśmy kłopot ze znalezieniem dobrego wykładowcy – Polaka, to profesor Wielicki przysyłał stosowną osobę. Oni też wyznaczyli pewien standard wykładów, wciąż niedościgniony, nie w sensie merytorycznym, ale przygotowania do zajęć.

Pierwsze realne pieniądze zostały wyżebrane od ludzi z biznesu. Pomoc była rozproszona. Na przykład miałem przyjaciela z firmy tytoniowej, dzięki któremu koncern amerykański wyłożył 80 tys. dolarów. Był to szczyt mojej skuteczności w *fund raisingu*. Jest to praca bardzo nieefektywna, miałem jej dosyć.

– **Ale ktoś nadal zajmuje się pozyskiwaniem pieniędzy w szkole?**

– Nie. Od 1996 roku w ogóle nie uprawialiśmy klasycznego *fund raisingu*. W tej chwili nasze kontakty z polskim biznesem są tylko takie, że my oferujemy studia podyplomowe i kursy specjalne, a oni za to płacą. Ale nie ma żadnego zbierania pieniędzy. W pewnym momencie konieczny jednak będzie „skok materialny” i nie da się go zrobić bez przyjaciół z biznesu. Oczywiście mamy granty programów europejskich: Leonardo, Tempusa, ale są to pieniądze, których nie można swobodnie wydawać np. na inwestycje, są one drobniogowo rozliczane.

Było też inne źródło pomocy: Center for International Private Enterprises, agencja amerykańska przy American Chamber of Commerce, wspierająca rozwój prywatnej gospodarki na świecie. Miałem wrażenie, że ktoś w Stanach Zjednoczonych zdecydował, iż trzeba mi pomóc i takie drobne granty na konferencje pozwalały nam realizować wiele inicjatyw. W sumie zorganizowaliśmy ponad czterdzieści konferencji. Ile takich konferencji organizuje rocznie duży uniwersytet?

– **Zauważyłam, że uczelnia podejmuje działalność wykraczającą poza funkcję czysto edukacyjną, np. specjalizuje się w organizowaniu konferencji. Tylko w latach 1995–1997 w WSB–NLU zorganizowano trzydzieści konferencji, w tym siedem międzynarodowych. Ten poszerzony zakres działania znalazł zresztą wyraz w misji uczelni. Brzmi ona w tej chwili tak: „Misją jest osiągnięcie przez Uczelnię wiodącej pozycji w Europie Środkowej, tworzenie innowacyjnej, uniwersalnej organizacji akademickiej prowadzącej obok działalności czysto edukacyjnej i naukowej także działalność aplikacyjną, konferencyjną, wydawniczą i doradczą w różnorodnych obszarach tematycznych, aktywnej w wielu środowiskach, organizacji nie tylko zdolnej sprostać wyzwaniom czasów współczesnych, ale i wyznaczającej nowe standardy przyszłości”. Ale, jak sądzę, od początku utworzenia szkoły misja była zmieniana?**

– Zupełnie zmienialiśmy misję i strategię z pięć razy. Ta ostatnia wersja jest sprzed dwóch-trzech lat. Ale niemal nigdy nie było tak, że siadaliśmy w zespole i mówiliśmy: no, to teraz zmieniamy misję. Udało się nam pozostać organizacją przedsiębiorczą i uczącą się, tzn. reagującą na zewnętrzne sygnały i na możliwości. Ewidentną przewagę nad uczel-

niami państwowymi mamy w tym, że kiedy pojawia się tutaj ktoś interesujący i widzę, że jest to szansa dla szkoły, to natychmiast podejmuję decyzję. Nie wytrzymałbym w instytucji, która wolno reaguje. Dopiero ostatnia wersja misji była opracowana w grupie kierownictwa szkoły: zespołu czterech dziekanów, dyrektora generalnego i prorektora. Taka procedura nie jest obowiązkiem statutowym, ale powoli tworzą się w szkole określone obyczaje.

Chciałbym jeszcze powrócić do tematu pieniędzy. Równowagi budżetowej bronie jak niepodległości. Zawsze opracowuję budżet tylko na podstawie czesnego. Wszystkie inne pieniądze grantowe mogą zwiększyć budżet, ale nie na nich buduje się budżet wykonawczy. Przychody z czesnego muszą wystarczyć na bieżące wydatki, plus 10% na inwestycje. Na przykład w tym roku od 1 października nie będzie zmian płac, bo były duże zmiany w poprzednim roku, ale przeszacowaliśmy przyrost studentów. Tym razem odkładam decyzję o wyrównaniu inflacyjnym do 1 stycznia, kiedy realnie zbadam wpłaty studenckie przez dwa kolejne miesiące. Droga doświadczeń, a nie planu, wypracowałem sposób dzielenia pieniędzy z budżetu szkoły.

**– Kiedy już mówimy o studentach i czesnym, chciałabym zapytać, jak wygląda sprawa popytu na studia i podaży miejsc? Ilu jest kandydatów na jedno miejsce?**

– Jeden kandydat na jedno miejsce. W zeszłym roku nie wypełniliśmy liczby miejsc. Przed dwoma laty zaplecze było przygotowane dla trzystu sześćdziesięciu studentów I roku. W tej chwili mamy czterysta osiemdziesiąt miejsc.

**– Zbliża się jednak niż demograficzny. Jak to wpłynie na popyt na studia w Pana uczelni?**

– To dobrze. Niż zniszczy złe szkoły, najlepszych nie. Do nas będą przychodzić, bo do WSB–NLU przychodzą świadomi studenci, którzy chcą tu studiować. Na te czterysta osiemdziesiąt miejsc w roku 2000/2001 w pierwszym terminie przyjęliśmy czterysta dwadzieścia osób, czyli zostało do wypełnienia sześćdziesiąt miejsc. Jeśli się zgłosi sto pięćdziesiąt osób, to przyjmę wszystkich. Coraz częściej myślimy, że to pierwszy semestr powinien być bardziej selekcyjny.

**– A jaka jest obecnie sprawność studiów?**

– Dane sprzed roku to 66% kończących studia w terminie. Reszta bądź odpada, bądź też ma opóźnienia rok i więcej. Około połowy z tych 34% odpada, większość z nich w pierwszym semestrze. Od 5% do 7% studentów I roku znika już po pierwszych dwóch miesiącach, jest to prawdopodobnie młodzież, która myślała, że tu można kupić dyplomy.

**– Chciałabym poruszyć sprawę profilu WSB–NLU. W uczelni są prowadzone studia z zakresu biznesu, zarządzania, ale także informatyki, która odbiega profilem od biznesu...**

– Wcale nie odbiega, jest to informatyka dla biznesu. Lada moment sama informatyka będzie biznesem. Wierzę, że rozwój Internetu pójdzie dalej, dlatego dla nas wprowadzenie informatyki było naturalne. Naturalne są także dwa następne kroki: utworzenie kierunków stosunki międzynarodowe i nauki polityczne. Jeśli nasza uczelnia ma kształcić polskie superelity, to musimy poszerzyć ofertę o te kierunki. Poza tym poszerzenie oferty stabilizuje szkołę. Nawet gdy spadnie liczba zainteresowanych biznesem, to może wzrosnąć liczba chcących podjąć studia w zakresie informatyki i dwóch innych wspomnianych wyżej kierunków. Tak widzę rozwój oferty edukacyjnej na następne pięć lat.

**– Kiedy mówimy o poszerzeniu oferty, chciałabym wrócić do misji i strategii WSB–NLU w zakresie kształcenia oraz tego, jak je powiązać z porozumieniem sześciu**

## **uczelni niepaństwowych i planami stworzenia wspólnego uniwersytetu? Jak się ma to porozumienie do wizji i profilu Pana uczelni na przyszłość?**

– Nie potrafię na to pytanie odpowiedzieć do końca. Jestem przekonany, że docelowym rozwiązaniem jest uniwersytet. Kiedy zacząłem o tym myśleć, to musiałem wziąć pod uwagę wymaganą liczbę sześćdziesięciu pełnoetatowych profesorów, co nie jest finansowo do udźwignięcia przez naszą szkołę. Podchodzę do tego czysto menedżersko. To by wymagało podniesienia wysokości czesnego, a ja wcale tego nie chcę. Pomyślałem, że dla sześciu połączonych uczelni będzie to mniejszy wysiłek: tylko „po dziesięciu profesorów na szkołę”. Obecne prawo w ogóle nie przewiduje wielokampusowej uczelni. Ale ja lubię być sprawcą nowych reguł i zasad prawnych, lubię wyprzedzać innych. Zamyśl porozumienia wyszedł od pomysłu stworzenia wspólnie uniwersytetu. A dlaczego w porozumieniu uczestniczą te, a nie inne uczelnie? Bo są to szkoły zorientowane na jakość i akredytowane w Stowarzyszeniu Edukacji Menedżerskiej „Forum”. Bo tam miałem przyjaciół rektorów. Sprawa jest niezwykle trudna, gdyż każda uczelnia jest inna, tylko uczelnie w Nowym Sączu i Tarnowie są podobne, bo były tworzone przeze mnie. Nie wiem, czy stworzenie takiego uniwersytetu jest realne, ale dlaczego w sposób innowacyjny i przedsiębiorczy nie spróbować, nawet gdyby to się skończyło porażką? Porażka może być już zresztą tylko częściowa, tzn. że nie przekształcimy się w uniwersytet, ale i tak dojdzie do wymiany studentów, do zrównania programów, wzajemnego uznawania kredytów – w tym zakresie osiągnęliśmy sukces już w tej chwili. Alternatywą jest zmierzanie krok po kroku do utworzenia lokalnego uniwersytetu, ale wyraźnie elitarnego. Moi pracownicy marzą, żeby spośród wielu kandydatów móc wybierać tych najlepiej przygotowanych. Mnie to nie odpowiada, bo łatwo jest wykształcić bardzo dobrych ludzi, gdy się wybrało jednego spośród pięciu kandydatów, dużo trudniej jest podciągnąć „średniaków” do takiego poziomu, żeby byli bardzo dobrymi absolwentami.

– Mam pewne wątpliwości, czy to się da osiągnąć bez szkody dla jakości, bo uważam, że zdolności ludzkie nie są „schodkowo stopniowalne”, ale raczej ciągłe. I tak np. matura, nawet ujednolicona, określa pewien minimalny poziom zdolności i wiedzy pozwalający podjąć studia, ale nie na każdym kierunku i niekoniecznie zdanie matury to poziom pozwalający ukończyć studia wszystkim, którzy je zaczęli.

– No i dlatego u nas nie wszyscy je kończą.

– Czy wobec tego nie należałoby tym, którzy nie kończą, dać jakieś świadectwo czy dyplom pośredni ukończenia studiów na pewnym etapie? Chodzi mi o pełną elastyczność edukacji.

– Takim dyplomem jest licencjat. Natomiast ktoś znikający po dwóch latach może otrzymać u nas tzw. transkrypt z zaliczonymi kursami.

– A jeśli kogoś stać intelektualnie czy materialnie na ukończenie studiów, ale w wolniejszym tempie?

– To bardzo ważny problem; dotyczy on studiów zaocznych. Chcę zaproponować całkowicie nową jakość, obecnie pracujemy nad nowym rozwiązaniem, ale za wcześniej o tym mówić. Byłyby to studia zaoczne otwarte dla każdego i każdy mógłby sam regulować tempo kształcenia.

– Chciałabym poruszyć kolejne dwie ważne sprawy: kadry akademickiej i badań, bo one ograniczają nowe przedsięwzięcia, rozwój szkoły, jakość. Pozwolę sobie zacytować fragment artykułu prasowego: „Budowanie uczelni przyniosło wiele zaskoczeń.

Rektor na przykład sądził, że jeśli stworzy dobre warunki i szansę rozwoju, to pojawi się liczna grupa naukowców, dla których praca w Nowym Sączu będzie wyzwaniem, możliwością realizacji ich ambicji i planów. Okazało się, że środowisko naukowe jest bardzo konserwatywne [...]. Bywało też, że po dwóch-trzech wykładach trzeba było podziękować niektórym utytułowanym i znanym naukowcom za współpracę, bo traktowali wykłady w WSB–NLU jak chałturę [...]. Szkołę przez pierwsze lata ratowała grupa profesorów amerykańskich. Oni narzucili i utrzymywali wysoki poziom. WSB–NLU oparła się też na wykładowcach [...] dojeżdżających przede wszystkim z Łodzi i z Krakowa [...]. Na razie tylko nieliczni zdecydowali się osiąść na stałe w Nowym Sączu. Do nauki języków obcych zatrudnieni są polscy lektorzy i kilkunastu *native speakers*. Szkoła ma około czterdziestu asystentów zatrudnionych wyłącznie w WSB–NLU – od dwóch lat pozyskuje nowych przez konkursy” („Rzeczpospolita”, 1 grudnia 1999).

A teraz dane:

Trzon kadry dydaktycznej uczelni stanowią wykładowcy z Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W WSB–NLU wykłada stu trzydziestu sześciu pracowników etatowych (dziewięciu profesorów doktorów habilitowanych zatrudnionych w szkole jako głównym miejscu pracy, dziesięciu doktorów habilitowanych, osiemnaście osób z tytułem doktora, czterdziestu jeden asystentów, a także pięćdziesięciu siedmiu lektorów języków angielskiego, niemieckiego, francuskiego i rosyjskiego) oraz kilkunastuosobowa grupa współpracujących z WSB–NLU wykładowców akademickich. Ale przecież atmosferę akademicką tworzą nie ci, którzy dojeżdżają, ale ci, którzy są na stałe w ośrodku. Po drugie, kwestia badań naukowych. Podjęto wielki wysiłek sprowadzając wykładowców z wielu ośrodków akademickich. Jak to się udało, chodzi mi zwłaszcza o tych, którzy przeprowadzili się na stałe do Nowego Sącza? Czy widzi Pan Rektor zagrożenia w tym zakresie na przyszłość?

– To zagrożenie wisiało nad szkołą od samego początku. Porażająca była świadomość, że zmowa dwóch czy trzech wykładowców, którzy rzucą zajęcia w czasie roku akademickiego oraz zabierają szkole swoje uprawnienia, mogłaby zniszczyć uczelnię. To kolejne zagrożenie, które zamieniłem w szansę. Zrobiłem pozornie najgłupszą rzecz, tzn. zacząłem przyjmować młodych asystentów. Czterdzieści osób wśród kadry to asystenci, którzy się utożsamiają ze szkołą jak z rodziną. Ponadto są chętni, by podjąć pracę w naszej szkole. Dwa lata temu już mogliśmy ogłaszać konkursy na stanowiska, a na jedno miejsce zgłaszało się kilku, a niekiedy kilkunastu kandydatów. Żeby mieli się gdzie zatrzymać, na początek zbudowaliśmy akademik, a potem będą wystarczająco zarabiać, żeby móc sobie kupić mieszkania czy zbudować domy. Dwa pierwsze doktoraty już mamy za sobą, siedem kolejnych osób jest na studiach doktoranckich i ma otwarte przewody. Tak więc z punktu widzenia budżetu uczelni na krótki dystans zrobiłem z pozoru rzecz głupią, bo zainwestowałem pieniądze w młodych ludzi; nie tylko w płace, ale także znalazłem pieniądze na badania. Ale nie buduję szkoły na kilka lat. Dzielę ludzi na tych, którzy mówią o nas „nasza szkoła” i tych, którzy mówią „moja szkoła” o swoim uniwersytecie czy akademii. I odczuwam coraz większą satysfakcję, bo coraz częściej słyszę „nasza szkoła” nawet od tych, którzy stale pracują w uczelniach państwowych. Asystenci mają zakaz pracy gdziekolwiek poza naszą szkołą. I mają obowiązek odbyć miesięczne praktyki w firmach. Muszą bowiem poznać firmę, nie mogą być teoretykami. Było sporo sprzeciwów wobec wymogu praktyk nawet ze strony kadry akademickiej szkoły. Ale chodzi o to, żeby mogli

na zajęciach odnieść się do tego, co realnie istnieje. Sami załatwiają miejsce i muszą uzyskać zgodę władz uczelni; jeśli firma jest zła, to rektor nie wyraża zgody na praktykę.

Największym zagrożeniem dla szkoły był oczywiście brak kadry. Proszę mi pokazać choć jedną uczelnię w Polsce, która ma taką liczbę asystentów na 1,8 tys. studentów. Asystenci zarabiają relatywnie dużo. W tym roku zdobyliśmy grant na kształcenie asystentów, są specjalne kursy. Pojechałem też do Barcelony, do IESE, uczelni należącej do pierwszej piątki w Europie wśród szkół wyższych kształcących w biznesie, dostałem od rektora dwa miejsca na kursach dla dwóch asystentek, które pojadą uczyć się technik prowadzenia zajęć. Wszystko jest tam za darmo, ale musimy pokryć koszt posiłków i pobytu. Ale to dobra inwestycja. Asystentki te wiedzą, że po powrocie będą musiały przygotować szkolenie i przekazać swoją wiedzę wszystkim asystentom w naszej uczelni. Ta grupa młodych ludzi ustabilizuje szkołę.

Jeśli chodzi o pozyskiwanie kadry dla uczelni, to zdarzają się dziwne przypadki. Na przykład matematyk z Warszawy, wyjątkowo zdolny, kiedyś to będzie wielkie nazwisko, kupił dom pod Nowym Sączem, będzie prowadzić tu zajęcia. W ten sposób zdobyłem gwiazdę. Podobnie było z wybitnym matematykiem z Krakowa.

– **Jak Pan zachęca ludzi, by przychodzili pracować do WSB–NLU?**

– Tych dwóch mnie znalazło.

– **A inni?**

– Jestem bardzo ruchliwym człowiekiem i mam wiele kontaktów. Jest to zresztą proces łańcuchowy, jeden drugiego ciągnie. W tej chwili stan jest taki, że zaczynam obserwować pewien konserwatyzm. Jest to naturalne – środowisko szkoły z pewnym strachem przyjmuje nowego człowieka, bo to stwarza zagrożenie dla własnych pozycji. A ja chcę wymusić postęp. Po to, żeby ludzie jeszcze lepiej prowadzili zajęcia, trzeba wprowadzić konkurencję, jeszcze nikt nic lepszego nie wymyślił. Kilka dni temu przyjechał tu 58-letni francuski menedżer, mający za sobą m.in. 15-letnią pracę w IBM (jego dziadek pochodził z Nowego Sącza). Chce prowadzić zajęcia w szkole. Nie ma doktoratu, ale ma za sobą czterdzieści lat pracy w gospodarce rynkowej w różnych firmach francuskich i amerykańskich, idealnie nadaje się do prowadzenia zajęć na studiach podyplomowych dla menedżerów. A młodzież uwielbia zajęcia prowadzone przez praktyków. On nas znalazł, opowiadał ze zdziwieniem, że był w ambasadzie polskiej w Paryżu i opowiedzieli mu o mojej szkole. Rozmawiał z przedstawicielem Unii Europejskiej na Polskę, który też mu powiedział o WSB–NLU. Spytał, jak pan to robi? A ja nic nie robię.

– **Kiedy uczelnia ma już ustabilizowaną renomę w środowisku, to ta opinia działa tak, że jedni ściągają innych, na zasadzie łańcuszka. Ale na początku istnienia szkoły nie było dobrej reputacji, trzeba było ją wypracować...**

– Na początku było tak: odwaga, beczelna odwaga, na granicy nieodpowiedzialności, a z drugiej strony – absolutnie uczciwe zasady działania. Szkoła poddała się audytowi finansowemu PriceWaterhouseCoopers, wielkiej międzynarodowej instytucji audytorskiej. Żadna polska uczelnia nie przeprowadza takiego audytu. Kosztuje nas to sporo, ale da szkole wiarygodność, przezroczystość finansową. Podpowiedział mi to przyjaciel, kiedy mu wspomniałem, że za kilka lat będę musiał gdzieś znaleźć dla uczelni granty na sumę kilku milionów dolarów na wielką inwestycję. Powiedział, że jeśli szkoła nie będzie rozpoznawalna, oceniona przez jedną z czterech najważniejszych firm światowych, to żadnych, nawet drobnych pieniędzy nie dostanę, bo audytor koncernu, który dałby nam pieniądze,



zakwestionowałby natychmiast taką donację. Pokazuję pani to, co było trudne, przynajmniej dla polityka, bo były sytuacje, kiedy mogłem mieć środki, ale ich nie chciałem, gdyż wiedziałem, że kiedyś trzeba będzie za to zapłacić. Powtarzam: bronię budżetu szkoły i nie dopuszczę, nawet kosztem pogorszenia nastrojów w uczelni, do tego, by nie zostawić 10% czesnego na inwestycje. Marzę o momencie, kiedy po raz pierwszy zainwestujemy pieniądze, żeby stworzyć zapas dla moich następców. Pytała pani o konsekwencje dla uczelni spadku populacji w wielu edukacyjnym. Co to oznacza dla nas? Pragmatyczne zadziałanie. Odsunąłem nowe inwestycje, duży gmach, łącznie z planowaną biblioteką, do momentu, kiedy w szkole pojawi się siedmiuset dwudziestu chętnych. Na tym etapie rozwoju szkoły dominuje pragmatyzm w zakresie spraw finansowych. Kiedy ktoś mnie się radzi, czy warto, czy nie warto iść do danej szkoły, mówię, by zapytać, kto jest właścicielem budynków, sprzętu, komputerów itd. Jeśli sama szkoła, to znaczy, że jest „robiona na długi dystans” i jest przedsięwzięciem z zamierzeniem, „z misją”. Jeśli założyciel jest właścicielem całego majątku, który wydzierżawia szkole, to oznacza to wyprowadzanie zysków i szkoła nie ma przyszłości.

– **Wróćmy jeszcze do relacji między uczelnią a otoczeniem. Rozumiem Pana argumentację, ale nie do końca się z nią zgadzam. Z enuncjacji prasowych wynika, że oprócz wszystkich trudności w relacjach społecznych między WSB–NLU i jej otoczeniem, zwłaszcza dotyczących różnicy wartości i trudności upowszechniania tych wartości przez uczelnię w otoczeniu, wystąpiły trudności w relacji z władzami lokalnymi. Jeśli chodzi o relacje społeczne, to wydaje się, że można było stworzyć kanały instytucjonalne, które pozwoliłyby na przyspieszenie akceptacji i docenienie uczelni przez to środowisko, a więc różne powiązania organizacyjne, sportowe, wspólne imprezy kulturalne...**

– Coraz więcej mieszkańców Nowego Sącza mówi o WSB–NLU dobrze, bo zarabia na niej. Coraz więcej też osób mówi tak, bo są z niej dumni, ale jest to proces, który musi trwać, którego nie wymuszę nawet najbardziej socjotechnicznymi sposobami. Ludzie zaczynają doceniać WSB–NLU wtedy, gdy wyślą tu swoje dziecko i to dziecko dobrze mówi o swej uczelni, bądź też gdy ktoś jedzie w świat i od kogoś, kogo uważa za osobę ważną i opiniotwórczą, słyszy superlatywy o szkole. Druga rzecz: kupowanie akceptacji społecznej nie ma sensu.

– **Ależ to nie jest kupowanie akceptacji, tylko doprowadzanie do stopniowej asymilacji, przejmowania wartości intelektualnych, klimatu i kultury uczelni przez otoczenie! Patrę na ten problem oczywiście z punktu widzenia teoretycznego, literatury, ale także przykładów zagranicznych. Na przykład jedną z podkreślanych funkcji uniwersytetów amerykańskich była zawsze służba na rzecz społeczności lokalnej. Nawet jeśli kampusy są poza miastem, to funkcje kulturotwórcze są pełnione. Dotyczy to nie tylko usług badawczych uczelni na rzecz firm czy kształcenia dla konkretnych pracodawców, ale bezpośrednio społeczności. Czego mi jeszcze zabrakło w WSB–NLU, a czego się spodziewałam? Szkoła jest zlokalizowana w Nowym Sączu, w rejonie pod wieloma względami upośledzonym pod względem poziomu życia, wykształcenia i zasobów, a więc w aspekcie ekonomicznym, społecznym, a także politycznym (leży daleko od centrum politycznego). Tworzyć uczelnię „dla Nowego Sącza” oznaczało dla mnie także to, że dzięki istnieniu szkoły ludzie poczują się współdecydentami w procesie rozwoju regionu, a zamiast traktować Pana jako konkurenta politycznego będą np.**

współuczestnikami procesu rozwoju szkoły. Jest w WSB–NLU Rada Naukowo-Programowa, ale brakuje czegoś w rodzaju zarządu czy rady powierniczej, na wzór uczelni zagranicznych, w których m.in. zasiadają przedstawiciele regionu, władz lokalnych, pracodawców, organizacji społecznych. Oni nie muszą napędzać pieniędzy dla uczelni, ale taki organ stwarza przynajmniej poczucie, że jeśli stało się coś ważnego w regionie, to oni w tym uczestniczą.

– Po pierwsze, jeśli chodzi o szeroko rozumiane środowisko biznesu, zapraszamy ludzi na konferencje i imprezy. Po drugie, ciało, o którym pani mówi, wszędzie na świecie jest fikcją. Pomysł sprzed dwóch lat stworzenia jednej uczelni w Nowym Sączu został zablokowany przez trzech bardzo ważnych sądeckich, którzy nie chcieli przyczynić jeszcze jednego sukcesu koledze. Była to dla Nowego Sącza szansa stworzenia dużej instytucji, która by zatrudniała docelowo ponad tysiąc osób. Zbudowałem już instytucję, która była koniem pociągowym i traktowałem stworzenie takiej wielkiej uczelni jako pozostałą część mojej misji jako senatora. Brakowało im wyobraźni. Dla polskiego systemu edukacyjnego stało się źle, bo można było testować na jednym rozpoznanym przypadku jakość i skuteczność zarządzania w prywatnej instytucji, która korzystałaby także ze środków publicznych. Mam nadzieję, że dożyję tego, iż przy moim udziale zamówienia rządowe jako istotny element uzdrowienia efektywności szkolnictwa wyższego, ale i jakości edukacji, wejdą w Polsce w życie. Ale jestem przedsiębiorcą intelektualnym i nie mam czasu na rozważanie tego, co było w przeszłości. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa powstała i już nie ma szans na szybkie zbudowanie w Nowym Sączu uczelni kształcącej 12 tys. osób. Już nie jest moją misją tworzenie takiej uczelni. Minęły dwa lata i jak przyjeżdża któryś z VIP-ów, zawsze towarzyszy spotkaniu ze studentami jakiś rodzaj salonu politycznego, do którego zapraszam polityków i władze lokalne, bo chcę budować wokół szkoły klimat ludzi wspierających.

Inne inicjatywy dotyczące relacji z otoczeniem: trzy czy cztery lata temu powstał tu klub sportowy, który doszedł do pierwszej ligi bokserskiej. Bokserzy nie mieli gdzie trenować i walczyć, bo szkoły bały się wpuścić ich do siebie. Mecze bokserskie odbywały się tutaj, u nas. Prezesowi zapowiedziałem, że ma wolny wstęp do momentu, kiedy pierwszy ze studentów zostanie pobity. Przez jakiś czas był spokój w Nowym Sączu. A ludzie, którzy przychodzili na mecze, kojarzyli szkołę biznesu z czymś pozytywnym.

– **Moje pytanie o relacje z otoczeniem nie było zadane bez powodu. Nie wszyscy jednak mają pozytywny stosunek do WSB–NLU, co, zważywszy na jej sukces, jest dziwne. Jak wyczytałam w „Rzeczpospolitej”, władze Nowego Sącza nawet nie pogratulowały Panu Rektorowi zdobycia nagrody *Pro Publico Bono*, która przecież jest przyznawana za przedsiębiorczość społeczną i inicjatywy na rzecz środowisk lokalnych.**

– Gdyby pani zapytała prezydenta miasta o WSB–NLU, będzie mówił same superlatywy i on autentycznie uważa tę szkołę za bardzo ważną. Natomiast ci, którzy mają ambicje polityczne i nie odnieśli takich sukcesów jak ja, po prostu mnie nie lubią. Zostawmy więc te małe sprawy na boku. To jest ich problem, że nie potrafili dostrzec, co oznacza uznanie naszej szkoły za najlepszą inicjatywę dziesięciolecia Trzeciej Rzeczypospolitej. Ale coraz więcej osób identyfikuje się z WSB–NLU, bo nagle się okazało, że jest to powód do dumy. Czas robi swoje. Jak się buduje instytucje, to się to robi długie lata.

– **Na koniec chciałabym zapytać o system zarządzania uczelnią. W trakcie choroby przed kilku laty zdecentralizował Pan Rektor system zarządzania. Wcześniej zarządza-**

**nie opierało się na władzy charyzmatycznej postaci, lidera, który przewodzi. A jak jest teraz?**

– To było naturalne w pierwszym okresie, szczególnie wtedy, gdy WSB–NLU nie miała żadnych zasobów – ani ludzkich, ani materialnych. Była wizja, lider i jego osobowość. Mam umiejętność uwodzenia ludzi, potrafię zapanować nawet nad dużym audytorium. Tak musiało być w pierwszym okresie i trudno było oczekiwać brania odpowiedzialności przez innych wtedy, kiedy nie zapewniałem środków na realizację zadań. Choroba tylko przyspieszyła proces, który był nieunikniony. Umiem obserwować i widziałem, jak wielu moich kolegów z biznesu nie potrafiło przejść od tworzenia małej firmy, w której wszystkim zawiaduje właściciel, do wielkiej firmy, w której właściciel nie ma wystarczających kompetencji. Wiedziałem, że w pewnym momencie dojdę do progu niekompetencji i będę musiał wprowadzić innych ludzi w procesy zarządzania. Tak się złożyło, że moment delegowania uprawnień był połączony z momentem uzyskania równowagi budżetowej.

Podkreślam to, że nie jestem menedżerem, ale liderem, lubię ciągnąć ludzi za sobą. Ja rzeczywiście traktuję studentów jak swoje dzieci. Taki sam stosunek mam do asystentów. Cieszy mnie, że rodzą się dzieci w małżeństwach zawieranych w tej szkole, choć to jest może bez sensu podchodzić emocjonalnie do ludzi. Cieszę się, że jakiejś liczbie osób, co najmniej dwustu pracownikom, stworzyłem szansę na inne życie. Po drugie, zapamiętałem jak prof. Henryk Niewodniczański, wielki fizyk, twórca szkoły krakowskiej, opowiadał, jak się tworzy wielkie szkoły naukowe. Podkreślał, że takich szkół nigdy nie tworzą geniusze, którzy dochodzą do Nobla. Zawsze są to ludzie, którzy około czterdziestki dochodzą do górnej granicy rozwoju intelektualnego w sensie naukowym, później mogą tylko powielać prace, ale nic nowego już nie tworzą. Ale są to przeważnie ludzie będący doskonałymi organizatorami. Teraz mi się skojarzyło, że jestem takim typem człowieka, który jest uzdolniony, nawet w różnych dziedzinach. Dlaczego ci ludzie, o których wspominałem, tworzą wielkie szkoły? Bo nie boją się przyjmować do pracy dużo zdolniejszych od siebie. Wiedzą, że ich pozycja jest i tak silna, że ten zdolniejszy będzie pracował także na sławę swego „ojca-założyciela”. Mnie poczucie bycia twórcą szkoły cieszy, smakuję się w odnajdywaniu nowych talentów. I wcale mi nie przeszkadza, że jestem tylko doktorem, a oni będą wielkimi profesorami. To mi pozwala bez zahamowań i bez stresu delegować uprawnienia i władzę. Wiele rzeczy zrobiłbym szybciej i lepiej, ale nauczyłem się czekać, bo wiem, że oni też muszą się nauczyć, to wymaga czasu, nie mają tak wielu talentów organizacyjnych jak ja. (Wykorzystuję tu pewne doświadczenie z okresu z lat osiemdziesiątych. Byłem inicjatorem powołania Klubu Inteligencji Katolickiej i zostałem jego wieloletnim prezesem. Pamiętam taki moment, kiedy po spotkaniu, w którym uczestniczyło wiele osób, zostałem sam z powywracanymi krzesłami, nieuporzędkowaną salą i sam to sprzątałem. Byłem temu winien – miałem zarząd, wielu ludzi w KIK-u, ale przyzwyczaiłem ich do tego, że sam wszystko zrobię, bo jestem szybszy, lepszy. Było to bolesne doświadczenie, ale uczę się na takich doświadczeniach).

Wracając do WSB–NLU: chciałbym, żebyśmy byli inteligentną organizacją, tzn. taką, która uczy się sama. Ja sam potrafię łatwo przyznawać się do błędów. Jestem zafascynowany skutecznością zarządzania amerykańskimi uniwersytetami. To wymaga wyłączenia zarządzania poza grono profesorskie. Tak zwane *faculty* nie może być dopuszczone do sprawowania władzy. Docelowym systemem jest system profesjonalnych rektorów czy prezydentów, którzy będą zarządzali uniwersytetami. Jestem przekonany, że tu, pod

moją ręką, rośnie kilku takich. Oni jeszcze tego nie wiedzą, ale nauczą się przy mnie pragmatyzmu, skuteczności. Chciałbym, żeby się nauczyli także etycznych działań. Kiedyś na konferencji AIESEC na temat wartości marki zostałem zaproszony do panelu. Pozostali paneliści byli ludźmi z wielkich firm. I postanowiłem powiedzieć moim studentom z AIESEC o sobie jako o marce. Pierwszy raz mówiłem do studentów o wartościach mi bliskich. I chyba od tego momentu w sposób istotny wzrosła moja pozycja w szkole wśród studentów. Niedawno ukazał się w „Maglu”, gazecie warszawskiej Szkoły Głównej Handlowej, wywiad, który przeprowadzili ze mną studenci tej uczelni. Był to jeden z moich największych sukcesów. Studenci ci przyjechali na konferencję zorganizowaną przez naszych studentów i nie mogli zrozumieć sytuacji, bo po raz pierwszy widzieli, jak studenci są zakochani w swojej szkole i – jak powiedzieli – rektor jest postacią kultową wśród studentów. Młodzież szuka wartości i wzorców. Powtarzam swoim studentom, że warto być uczciwym. Ma to głęboki związek z zarządzaniem. Wprowadziłem przezroczystość finansową szkoły, jest to element zarządzania. Założycielem WSB–NLU jest fundacja, w której zasiada czterech przedstawicieli NLU i czterech reprezentantów Ślądecko-Podhalańskiego Centrum Szkolenia, czyli instytucji, która zakładała pierwszą szkołę; te dwie instytucje złożyły się w jedną, polsko-amerykańską fundację, która nie prowadzi żadnej działalności, jej funkcja to zmiana statutu i nominacja rektora. Ale odejdzimy od tego systemu, mam zgodę NLU na utworzenie pełnej rady powierniczej. I tam znajdzie się miejsce dla kilku przedstawicieli władz lokalnych. Będzie to ciało, które będzie naprawdę rządziło szkołą. Jest to także jeden z elementów zmian, do jakich doszedłem w 1996 roku. Chodzi o to, jak się zabezpieczyć przed błędami starego rektora, tego lub następnego. Jako rektor mam za dużo władzy w uczelni. Ta władza musi być ograniczona w sposób, który nie zablokuje możliwości szybkiego i skutecznego działania. Nie może więc być oddana Senatowi.

**– Bardzo serdecznie dziękuję Panu Rektorowi za tę niezwykle ciekawą rozmowę.**

Wywiad przygotowała i przeprowadziła **Julita Jabłocka**