

Chciałbym znowu mieć

Z dr. Krzysztofem PAWŁOWSKIM, rektorem Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu - National Louis University, laureatem nagród biznesowych „Przedsiębiorca Roku 2003” i „Lider Dziesięciolecia”, rozmawia Krzysztof ZYZIK

- Usłyszałem o scenie z pana życia, która mówi wiele o pańskim charakterze. Na trzy dni po ciężkiej operacji, kiedy wycinali panu raka mózgu, wstał pan z łóżka i poprosił chirurga, aby pozwolił panu wejść na podobną operację innego pacjenta. Chciał pan zobaczyć, jak się buszuje w ludzkiej głowie, jak to wygląda od środka. Przekonał pan lekarza. Nie było pewne, czy przeżyje pan następnego dnia, a interesowało pana, jak wygląda operacja...

- To ciekawe, że pan o tym wspominał, nie pamiętam, abym to kiedykolwiek upubliczniał. Wiem, że prof. Podgórski z warszawskiej Kliniki Neurochirurgii, który mnie operował, opowiadał o tym przez kilka lat pacjentom. On im mówił: wiecie co, miałem na oddziale takiego wariata, rektora, który ledwo żywy, chciał oglądać operację mózgu innego pacjenta. Profesor był wtedy tak zszokowany moją prośbą, że się zgodził. Przeszedłem te wszystkie konieczne dezynfekcje, postawili obok mnie tę pielęgniarkę, która miała za zadanie złapać mnie, gdybym zemdlał. To była operacja pułkownika z Olsztyna. Profesor pokazywał mi wnętrze jego czaszki i komentował: o, niech pan spojrzysz, tutaj pana rżnąłem. Ta ciekawość była dla mnie naturalna. Jestem fizykiem, również mentalnie, mnie strasznie świat ciekawi. Uważam to za jedną ze swoich mocnych stron charakteru. To szczególnie pomaga przedsiębiorcy, czyli człowiekowi, który musi nieustannie poszukiwać nowych rozwiązań. Dziś opowiadam o tamtym pobycie w szpitalu z uśmiechem, ale faktycznie przeżyłem wtedy koszmar. To był pierwszy rok, kiedy moja uczelnia złapała po raz pierwszy równowagę finansową, kiedy „Polityka” przyznała mi nagrodę im. Zygmunta Szeli, za kreowanie postępu gospodarczego. I właśnie wtedy, na tydzień przed wręceniem mi tej nagrody, dowiedziałem się, że jestem śmiertelnie chory. Ale po operacji - to niesamowite - z dnia na dzień zdobyłem pewność, że będę żył. To było silne wewnętrzne przekonanie, że pozbyłem się balastu, jakbym jechał wcześniej na hamulcu ręcznym, a teraz on się zwolnił.

- „Zwyczajny człowiek dostosowuje się do rzeczywistości, którą zastał, człowiek szalony dostosowuje rzeczywistość do swoich potrzeb” - to pana ulubione powiedzenie. Pan się czuł jak szaleniec, budując z takim rozmachem wyższą uczelnię, gdzieś w górach, na prowincji...

- Mógłbym zażartować, że stworzyłem tę szkołę, bo byłem całkowicie nieodpowiedzialny. Bo gdybym był odpowiedzialny, tobym się na takie coś w tamtych czasach nie porwał. To się wszystko działo na fali entuzjazmu po tym, jak zobaczyłem w Niemczech podobną szkołę. Przez dwa lata jeździłem po Polsce, szukałem ludzi i pieniędzy. Nie na żarty przeraziłem się, gdy doszło do inauguracji roku akademickiego. Oto zobaczyłem przed sobą studentów, 64 bezbronných żuczków, którzy powierzyli swoją przyszłość w moje ręce. Zrobiło mi się zimno na plecach. Ta scena wracała jak koszmar przez pierwsze trzy lata, kiedy było czasami tak trudno, że wydawało się, że szkoła nie przeżyje tygodnia. Wtedy przypominałem sobie ten moment, że te dzieciaki uwierzyły we mnie i nie mogą ich zawieść.

- Pan był wtedy senatorem RP.

- Tak. Nagle mnie, prowincjonalnego chłopaka, historia wyniosła na same szczyty, zostałem senatorem. Może to sztucznie i nieszczerze zabrzmiało w tym dzisiejszym brutalizowanym świecie polityki, ale ja, powołując tę szkołę, chciałem autentycznie zrobić coś dobrego dla swoich wyborców. Nie myślałem wtedy o tym w kategoriach biznesu. Pomyślałem, że muszę zrobić coś dla ludzi. Jestem dumny z tego, że rozpoznałem prawidłowo przyszłość, że edukacja stanie się najistotniejszą częścią tego nowego świata. Dziś moja szkoła to 4 tysiące studentów, 11-hektarowy kampus, pięć budynków, ponad 50 milio-

- Tym wszystkim kanaliom, które psują państwo, mam za złe nawet nie tyle, że zepsuły gospodarkę, ile to, że zabrały prostym ludziom poczucie dumy z Polski, z polskości. Za to może bym do nich nie strzelał, ale na pewno zsyłałbym ich na przymusową emigrację do Białorusi.

nów zainwestowanych złotych.

- W Polsce jest 260 prywatnych wyższych uczelni, w wielu przypadkach służą one jednak kadry naukowej publicznych uczelni i znanym królikom, jako dodatkowe źródło zarobku. Magistrów produkuje się tam taśmowo. Co takiego specyficznego jest w Nowym Sączu, że uczelnia z prowincji jest w czołówce większości rankingów?

- W pierwszych latach to, co przesądziło o późniejszym sukcesie, to było bardzo porządne, rzetelne rzemiosło. Nasi pierwsi absolwenci np. kompletnie zabili konkurencję językiem angielskim. Prosta rzecz, elementarna, a szybko zbudowała prestiż szkoły. Druga rzecz - ścigałem partnera amerykańskiego. Myśmy wtedy przyjeźli wszystkie amerykańskie rozwiązania, łącznie z ocenianiem wykładowców przez studentów. Dziś, jako jedyna polska uczelnia, dajemy studentom akredytację amerykańską. I jeszcze jedna rzecz, chyba najważniejsza: student u mnie jest jedynym celem działalności szkoły. Nie kadra.

- Wiem, że pomógł pan załatwić wielu absolwentom szkoły dobrą pracę, dzwoniąc do kolegów przedsiębiorców rozsianych po całej Polsce.

- Niektórzy mówią, że to jest takie moje PR, socjotechnika, kreowanie wizerunku szkoły. To nieprawda, nie ma akurat w tym nic wyrachowanego, przemyślanego, ja po prostu szukam swoich studentów. Do dziś, jako rektor, zdarza mi się nawet łączyć z nimi na imprezy. Kiedy jest oficjalna dyskoteka, to wszyscy wiedzą, że zaczyna się od godziny dla rektora. I wtedy biorę studentki na parkiet i idziemy w rock and roll.

- W szkole mówią, że pan się dla tychże studentek ostro odchudzał.

- To prawda. Strasznie się pocilem w tańcu, więc obiecałem dziewczynom, że po wakacjach, jak będziemy inaugurowali rok akademicki, będę o 12 kilo chudszy. I było ważne, rzuciłem dokładnie tyle. To są epizody, które budują atmosferę w szkole, taką identyfikację kadry ze studentami. To jest wszystko, proszę mi wierzyć, oparte wyłącznie na mojej intuicji.

- Wyszukałem taki pański cytat: „Nie pozwolę, aby profesorowie angażowali się w kierowanie szkołą, bo

profesorowie to spieprzą”. Mocne słowa.

- Bo to jest prawda. Jestem klasycznym przedsiębiorcą. Ostatnią rzeczą, jaką bym zrobił, zostawiając kiedyś szkołę, byłoby dopuszczenie profesorów do rządzenia, poprzez to, że oddam władzę np. senatowi uczelni. Nie wolno tak rozmyślać odpowiedzialności. Decyzje finansowe i kadrowe na uczelni podejmują jednoosobowo i ponoszą za nie odpowiedzialność.

- Porozmawiajmy o gospodarce. Wczoraj przeczytałem w „Przekroju” wywiad z Janem Kulczykiem, który twierdzi, że gospodarka polska jest w świetnej kondycji i będzie

się miała coraz lepiej. Z kolei z rozmów z innymi, mniej ustosunkowanymi przedsiębiorcami można wynioskować, że jest dramatycznie, przepisów jest coraz więcej i są coraz durniejsze, krepują ich wolność. Co pan na to?

- Rację mają oczywiście ci przedsiębiorcy bez szerokiego pleców - biznes w Polsce robi się coraz gorzej. Pochodzę z Nowego Sącza, miasta, które dla wielu ludzi w Polsce stało się synonimem przedsiębiorczości. Ten boom miał miejsce na początku lat 90. Firma Fakro, 13 procent polskiego rynku okien dachowych, Optimus Romana Kluski, Konspol, moja uczelnia. Wszystkie te firmy powstały przed 1995 rokiem. Później pustka, miasto przestało się rozwijać.

- Co się stało?

- Wzrosły bariery dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Obecny rozwój gospodarki, ponad 3 procent, jest sztuczny, on może bardzo szybko wygasnąć. Zachodni kapitał też nas nie zbawi. Oni tu wejdą, postawią blaszaną halę, zmontują trochę samochodów, a za pięć lat przeniosą to wszystko na Ukrainę, bo tam jest tańsza siła robocza. Dlatego musimy postawić na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości, ułatwić nam, Polakom, zakładanie firm. W Polsce, niestety, wszystko poszło w złym kierunku. Ilość pozwoleń, koncesji, krepujących przepisów, jest zatrważająca. Wszystko po to, żeby przedsiębiorcy dawali komu trzeba w łapę. Draństwo z Romkiem Kluską miało służyć zastraszeniu wszystkich polskich przedsiębiorców. Że jak przyjdzie kasjer partyjny, wyciągnie rękę i powie: dawaj, to ja trzęsącymi się rękami będę dla nich wypisywał czek. Dzięki wspaniałej postawie dziennikarzy to nie przeszło.

- Ale winnych sponiewierania Kluski do dziś nie ukarano, choć są znani z imienia i nazwiska.

- No tak. Jestem przekonany o tym, że dopóki urzędnik państwowy nie będzie odpowiadał za swoje decyzje karnie, nigdy nie będzie dobrze w tym kraju.

- Premier Hausner, którego pan świetnie zna, powiedział ostatnio, że takie rozwiązanie jest niemożliwe, bo zmniejszy to radykalnie dochody budżetu.

- A nawet jakby miało trochę mniej

spłynąć, to będą to przynajmniej pieniądze zdrowe. Na Boga, nie może być tak, żeby urzędnik z urzędu skarbowego mógł zadreczyć przedsiębiorcę według własnego widzimisię, bez żadnej odpowiedzialności. Ile firm w Polsce padło, zanim NSA zwróciło przedsiębiorcy honor. Ilu przedsiębiorców straciło zdrowie?

- Za chwilę wchodzimy do Unii. Pan nie drży przed tamtejszą biurokracją?

- Nie, nie. W Unii, owszem, jest biurokracja, ale ci biurokraci rządzą tylko jednym procentem dochodów budżetu poszczególnych państw. Więc bez paniki, nie jest tak, że się nie da zrobić. Poza tym w Unii są jasne reguły gry, nie ma tak niebywałej korupcji jak w Polsce. Nie było innego wyjścia, trzeba było wejść do Unii, bo alternatywą była tylko Białoruś.

- My, zdaje się, powielamy niektóre standardy białoruskie, myślę choćby o sterowaniu organami ścisłania czy mediami publicznymi.

- Tym wszystkim kanaliom, które psują państwo, mam za złe nawet nie tyle, że zepsuły gospodarkę, ile to, że zabrały prostym ludziom poczucie dumy z Polski, z polskości. Za to może bym do nich nie strzelał, ale na pewno zsyłałbym ich na przymusową emigrację do Białorusi.

- Ale Polacy na nich glosują. Może pan się powinien obrazić na nasze społeczeństwo? Kompozytor Zbigniew Preisner kiedyś się obraził. Uznał, że to, co się dzieje w Polsce obraża, jego inteligencję i zapowiedział emigrację do Szwajcarii. Pana na to stać, spakować się i wyjechać...

- Nie, nie, ja się już raz obraziłem na ludzi, kiedy przegrałem kolejne wybory do senatu. Uważałem, że to jest głęboko niesprawiedliwe, bo wiele dla ludzi zrobiłem. Ten stan obrażenia trwał równo dwa tygodnie, potem powiedziałem sobie: chłopie, zabierz się do roboty. Nie chcę nadużywać dużych słów, ale nie potrafię tego inaczej określić - jestem dumny, że jestem Polakiem, kocham swój kraj. Mam sakramentną satysfakcję, kiedy przyjeżdżają do mnie strasznie ważni ludzie ze świata i mówią mi: rektorze, to u nas by się nie udało. A ja im mówię: wiecie co, Polakom najłatwiej wychodzą takie beznadziejne sprawy. Nie mam poczucia, że urodziłem się w złym miejscu. Jestem fizykiem, ale mam głębokie poczucie historyczne, wiem, że to ledwo kilkanaście lat po transformacji. Więc musimy jakoś przetrzymać tych panów, którzy jeszcze rządzą tym krajem, a potem nie popelniać już takich błędów.

- Ale na kogo glosować, skoro porządnymi trzymają się z dala od polityki?

- Jest faktem, że ludzie z dorobkiem, którzy coś ważnego w Polsce osiągnęli, mają od jakiegoś czasu zakodowany wstręt do angażowania się w politykę, niestety. Są to ludzie głęboko przejęci stanem państwa, ale oni nie chcą wchodzić do bagna, żeby się nie ubrudzić. Ale też nie ludźmy się, że gdyby oni wszyscy weszli, to nagle doszłoby do jakiejś wielkiej wymiany elit. Jestem realista, zapomniałbym, że przed 2005 rokiem uda się



stworzyć jakąś nową, wielką i porządną partię, która pociągnie miliony Polaków. Takie totalne nowe rozdanie są możliwe tylko w takiej sytuacji, w jakiej była Argentyna, czyli w stanie kompletnego chaosu. Na całe szczęście Polska nie jest w sytuacji Argentyny. Uważam, że część z tych ludzi, którzy są dziś w polityce, jednak wyciągnęło wnioski z poprzednich lat. Jest wśród nich wielu ludzi porządných. Oni już przygotowują się do następnego rozdania. Myślę o obecnej opozycji - Platformie Obywatelskiej i Prawie i Sprawiedliwości.

- Pan wierzy w to, że prawdopodobny przyszły premier, Jan Rokita, nie dopuści do tego, aby w jego

18 lat

► otoczeniu pączkowali tacy ludzie jak Wierczak, Jamroz czy Kolasinski za czasów AWS?

- Wierzę. Nie ukrywam, że Rokita dobrze znam. To człowiek uczciwy i porządny; poza tym on ma od urodzenia instynkt polityczny. Kilka razy przegrał w polityce, co mu wytykają, ale ja odbieram to inaczej. On, poprzez swoje porażki, ma za sobą tę wiedzę, która jest niezbędna, jeżeli chce się uzyskać długotrwały efekt. Dlatego on nie zwariuje, kiedy poczuje pierwsze symptomy władzy. Wiem, że Rokita już poważnie przygotowuje się do pełnienia najważniejszej roli w Polsce, i nie ukrywam, że wiąże z tym nadzieję dla Polski.

- Panie rektorze, pan jest człowiekiem sukcesu, bardzo mającym. Jednak nie afiszuje się pan tym bogactwem, np. jeździ pan daewoo nexią - większość pana studentów ma lepsze samochody. Tymczasem polski biznes lubi się pokazać, te wszystkie limuzyny, kolejne rezydencje, cygara w zębach. Co pan o tym sądzi?

- Mnie to śmieszy. Uważam, że odniosłem taki sukces, że nie muszę go potwierdzać przez markę samochodu czy przez rodzaj gamituru. Mam zwykły zegarek, normalne buty, szkoda mi

Jak słyszę opinie, że nas w Unii rozjadą, to się śmieję. Bo to Niemcy i Francuzi powinni się nas bać. Nie mnie, bo ja już jestem stary, ale moich studentów. Teraz kształci się w Polsce pokolenie wyżu demograficznego, ci młodzi ludzie przeważnie pochodzą z rodzin biednych. Pojawia się armia ludzi wykształconych i głodnych, jak cholera, sukcesu.

pieniędzy na jakieś fanaberie, głupio bym się w tym czuł. Ja przez ponad 40 lat życia byłem biedny jak mysz kościelna, a nie byłem mniej szczęśliwy. Cieszyłem się, jak udało mi się przez cały rok uskladać na wczasy pod namiotem w Grecji.

- Wiem, że na pański charakter, czy też postawę życiową, miał ogromny wpływ pański ojciec. Mimo tego, że pan go praktycznie nie znał.

- Ojca straciłem, kiedy miałem dwa lata, zmarł na skutek obrażeń odniesionych podczas przesłuchania na gestapo. Praktycznie go nie pamiętam. Dopiero po latach, jako dorastający chłopak dowiedziałem się, że tato uratował w czasie wojny wielu Żydów. Prowadził restaurację, której front wychodził na rynek, ale z tyłu, za lokalem, zaczynało się getto. On tych Żydów wyprowadzał na drugą stronę. Do niósł na niego Polak - taka jest nasza okrutna historia. Pamiętam wzruszające spotkanie z bibliotekarką w liceum, starszą kobietą, kiedy dostałem się do pierwszej klasy. Ona spytała: Krzysiu Pawłowski? A czy ty jesteś synem Stefana? I zaczęła płakać, powiedziała, że mój tato uratował jej życie. I ten ojciec tak za mną szedł przez życie, choć go fizycznie nie było. To mnie ukształtowało. Człowiek po prostu sobie myśli, że nie może być gorszy.

- Gdyby przyszedł do pańskiego gabinetu student i zapytał wprost: panie rektorze, jak osiągnąć w życiu sukces? Co by mu pan odpowiedział?

- Nie ma prostych recept. Ale na pewno bym mu powiedział, że szczególnie ważna jest odporność na przegraną. Bo nigdy w życiu bez ustanku się nie wygrywa. Ja uważam, że życie to jest praktycznie pasmo porażek, a sukces odnoszą ci, którzy są najbardziej odporni na porażki - twardziele.

Trzeba jeszcze wierzyć w siebie i kochać ludzi. Mnie to bardzo w życiu pomaga. No i ostatnia rada, już czysto biznesowa - szukać nisz, nie pchać się tam, gdzie lecą wszyscy. To nie jest tak, że rynek jest już zajęty, że nic nowego nie można zaproponować. W Stanach Zjednoczonych co roku powstaje kilka milionów nowych firm!

- Czy dzisiaj młodzi Polacy, którzy uczą się w liceach, rozpoczynają studia, mają szansę na równy start z młodymi Europejczykami, czy mogą zdrowo konkurować z nimi na otartym rynku pracy?

- To był jeden z moich głównych argumentów za wstąpieniem do Unii. Jak słyszę opinie, że nas w Unii rozjadą, to się śmieję. Bo to Niemcy i Francuzi powinni się nas bać. Nie mnie, bo ja już jestem stary, ale moich studentów. Teraz kształci się w Polsce pokolenie wyżu demograficznego, ci młodzi ludzie przeważnie pochodzą z rodzin biednych. Pojawia się armia ludzi wykształconych i głodnych, jak cholera, sukcesu. Zawsze jest tak, że pokolenie, które wychodzi z biedy, z braku możliwości, jest najbardziej umotywowane.

- W Stanach najlepszymi studentami są Chińczycy.

- Dokładnie! Bo oni mają największą motywację, mają głód sukcesu, wyjścia poza standard zamożności swoich rodziców. To jest dla młodych Polaków gigantyczna szansa. Bo kogo my mamy w Europie z drugiej strony? Wychuchani, przeluszczeni sadelkiem młodzi Niemcy i Francuzi, którym się nic nie chce, bo wszystko już mają. Stale powtarzam swoim studentom, że im zazdrozczę. Oddałbym wszystko, z wyjątkiem żony i córki, żeby miał dziś znów 18 lat i mógł zaczynać od nowa. Chyba żadne z pokoleń Polaków do tej pory nie miało tak gigantycznej szansy.

- Dziękuję za rozmowę.

Dr Krzysztof PAWŁOWSKI,

57 lat, z wykształcenia fizyk. W 1980 współzałożyciel, a w latach 1980-87 prezes Klubu Inteligencji Katolickiej w Nowym Sączu. W latach 1989-93 senator I i II kadencji Senatu RP, gdzie był przewodniczącym senackiej Komisji ds. Integracji Europejskiej. W 1991 roku założył college menedżerski w Nowym Sączu, przekształcony w 1992 r. w Wyższą Szkołę Biznesu - National Louis University Chicago. Jest rektorem uczelni. W ostatnich latach pełnił wiele publicznych funkcji, był m.in. przewodniczącym Konferencji Rektorów Uczelni Niepaństwowych, członkiem Rady ds. Reform Ustrojowych Państwa przy Premierze RP, współzałożycielem Business Centre Club, członkiem Rady Dyrektorów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, członkiem Narodowej Rady Integracji Europejskiej. Dr Pawłowski do 30 czerwca 2003 r. pełnił funkcję przewodniczącego rady nadzorczej Optimus SA, dziś jest wiceprzewodniczącym rady. Jest także doktorem honoris causa National Louis University Chicago.