

Lider z Nowego Sącza

Zwyczajny człowiek dostosowuje się do rzeczywistości, którą zastaje, człowiek szalony dostosowuje rzeczywistość do swoich potrzeb. Cały postęp świata dzieje się dzięki uporowi ludzi szalonych... – twierdzi dr Krzysztof Pawłowski, rektor Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu.

Jego szkoła, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, powstała w 1991 roku jako college pomaturalny, aby już w następnym roku po podpisaniu stosownej umowy z National-Louis University z USA przekształcić się w niepaństwową wyższą szkołę zawodową przyznającą absolwentom tytuł licencjata. W tym roku uczelnia uzyskała zgodę MEN na wprowadzenie studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i marketing.

Atmosferę pierwszych lat jej działania najlepiej oddaje stwierdzenie *marzenia zamieniamy w rzeczywistość*. Krzysztof Pawłowski nie przyjmuje do wiadomości, że coś jest niemożliwe. Natychmiast zaczyna się zastanawiać, co zrobić, żeby jednak było możliwe. Jeżeli ktoś lub coś staje mu na drodze, trafi to wykorzystać.

– *To mnie zmusza do kreatywnego myślenia* – mówi.

Jest uparty, nie zatamuje się kłopotami. To co, że się nie udaje od razu? Uda się za 5 lat. Uwielbia projektować. Cieszy się, kiedy przekona architekta, że jednak w nowym budynku można dostawić pięterko. Najpierw mówi, że się nie da, w końcu dostawia to pięterko.

Krzysztof Pawłowski nie ukrywa, że są ludzie, którzy go nie lubią. Jest trudny, ale najczęściej wymaga od siebie. Kiedy w szkole średniej (I LO w Nowym Sączu) dostał się do klasy z wieloma synami znanych sądeckich rodzin, postanowił sobie, że wyprzedzi wszystkich. Już po drugim semestrze był najlepszy. Dążenie do tego, żeby być najlepszym, perfekcyjnym, towarzyszyło mu stale.

– *Miałem dwa lata, kiedy straciłem ojca. Ojciec w czasie wojny prowadził restaurację na granicy z gettem i pomagał Żydom. Dopiero w latach 80. dowiedziałem się od historyka sądeckiego, że pomógł kilku w ucieczce, nawet mama o tym nie wiedziała. Jakiś Polak doniósł na ojca. Na gestapo Niemcy odbili mu nerki. Umarł na wylew krwi w 1948. Później kilka razy miałem sygnały od ludzi, którym pomagał. To mnie strasznie ładowało wewnętrznie: nie mogę być gorszy, też muszę zasłużyć na szacunek ludzi – mówiłem sobie. Jak przyszedłem do liceum, nauczycielka spytała: – czy ty jesteś synem Stefana Pawłowskiego? Tak. Rozplakała się przy klasie: Twój tata uratował mnie od śmierci głodowej... Takie sytuacje dawały mi poczucie dumy z ojca, a zarazem formowały.*

Byłem najstarszym dzieckiem i musiałem szybciej dojrzewać. Mama była chora na serce, mimo to ciężko pracowała. Dziś ma 76 lat. Zawsze mówiła: nie mogę umrzeć, bo muszę was wychować, wykształcić. Po niej mam taką siłę przebicia.

W 1964 roku rozpoczął studia na Wydziale Matematyki, Fizyki i Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wybrał fizykę, ponieważ była najtrudniejsza. To była próba sprawdzenia się. Ani przez chwilę nie żałował tej decyzji. Uważa, że dobremu wykształceniu fizycznemu zawdzięcza umiejętność wyciągania wniosków, budowania korelacji, odkrywania wzajemnych powiązań w bardzo odległych obszarach. Gdyby miał wskazać człowieka, któremu w jakiejś mierze zawdzięcza tę umiejętność, to byłby nim profesor Chyliński.

– *Pamiętam, jaką czułem satysfakcję, kiedy na egzaminie powiedział mi: – Umiesz myśleć. Bo on zadawał pytania, które całkowicie wykraczały poza schemat i poza to, czego się uczyliśmy. Sprawdzał, czy wiedzę, którą wynieśliśmy z jego wykładów, potrafimy wykorzystać do przetwarzania informacji, do kreowania nowej rzeczywistości.*

W 1969 roku, po ukończeniu stu-

diów, zaczął pracować w Sądeckich Zakładach Elektro-Węglowych i do 1989 roku był szefem laboratorium badawczego. Stopień doktora nauk fizycznych zdobył w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jest podobno pierwszym człowiekiem w Polsce, który zrobił doktorat z fizyki pracując w przemyśle. Na drodze do habilitacji stanęły jednak wybory. Zawsze chciał być politykiem, ale kariery nie chciał zawdzięczać partii. *Wszystko muszę zawdzięczać sobie* – powiada. Rok 1989 roku wyznaczył w jego życiu czteroletni okres senatorski.

Początki wielkiej przygody

Zawsze chciał pozostawić po sobie coś trwałego. I trafiło się – w 1989 roku wraz z grupą posłów i senatorów obejrzał w Vallendar pod Koblencją prywatną szkołę biznesu. Na jedno miejsce kandydowało tam 100 osób.

– *Myslałem, że się przestyszałem. Poprosiłem o spotkanie ze studentami. Program mieli zabójczy, jeden z semestrów musieli zaliczyć w którejś z partnerskich szkół w innym kraju. Język to ich problem – powiedział mi rektor – oni mają być menedżerami. Oczywiście większość wybierała Francję lub Wielką Brytanię, ale byli tacy, którzy chcieli jechać do innych krajów, bo to dawało większe możliwości. Oczekiwałem spotkania z wyblakłymi, zmęczonymi, zbyt dorosłymi ludźmi, a przyszła grupa kilkunastu rozkrzyczanych, poubieranych kolorowo studentów. Minęło 15 minut i wiedziałem, że muszę to zrobić. Że to jest to, co powinienem po sobie zostawić.*

Tak się zaczęło. Później były już same kłopoty. Trzeba było szukać pieniędzy, wspierających fundacji. To właśnie był przykład na to, jak można nagiąć rzeczywistość do swoich potrzeb.

– *Ta szkoła nie miała żadnych szans. Nikt nie wierzył, że się uda. Wielu życzliwych mi profesorów mówiło: – To ciekawy pomysł, ale nie może się udać. Nie ma siły, żeby się utrzymała. Żałowałem, że nie mieliśmy wsparcia ze strony miasta, ale teraz jestem zadowolony. Gdybyśmy się przyzwyczaili do liczenia na cudze pieniądze, to nie byłibyśmy tacy konsekwentni. Wtedy rzeczywiście mogłoby się nie udać.*

W pierwszym, najtrudniejszym okresie tworzenia uczelnia uzyskała dużą pomoc międzynarodową, szczególnie ze strony Szwedzkiego Instytutu Pomo-



Przyszły rektor w wieku czterech lat.

Ujawniona w czasach studenckich pasja turystyczna trwa do dzisiaj (student Krzysztof Pawłowski z lewej).

cy Międzynarodowej BITS, Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej, Amerykańskiej Agencji Informacyjnej USIA. Współzałożyciel szkoły – National-Louis University – przekazał własny program nauczania biznesu oraz intensywny program nauczania języka angielskiego. Nauka języka (900 godzin na roku zerowym) stała się jedną z specjalności uczelni.

– *Wymyśliłem sobie tę szkołę, wymarzyłem, zrobiłem ją dlatego, że byłem nieodpowiedzialny. Kiedy zobaczyłem 64. pierwszych swoich słuchaczy pomyślałem, że nie mogę ich zawieść. Ci ludzie mogli przecież iść na uczelnie państwowe, a uwierzyli w mój pomysł. To był najsilniejszy bodziec do działania. Później przychodziły następne – ich fascynujące kariery.*

O swoich studentach mówi z autentyzmem zachwytem. Chce im otworzyć głowy, przekonać o tym, że mogą osiągnąć niemal wszystko o czym marzą. Uwielbia patrzeć, jak jego studenci dorastają. Jak przychodzą takie kurczątka wystraszone i później dosłownie eksplodują z nadmiaru energii, ambicji, determinacji.

– *Przyjmowałem dziewczynę do pracy i zapytałem: dlaczego akurat ciebie mam wybrać? A ona powtarza moje słowa: – Bo ja jestem najlepsza. No i co miałem zrobić? Przyjąłem. Udało mi się wytworzyć w studentach przekonanie, że są coś warte. To w obecnych czasach jest bardzo ważne, ale*



czasami groźne. Bo porażki ma każdy, pytanie tylko: czy jest wystarczająco odporny, żeby przeanalizować przegraną i pójść do przodu.

Jedną z metod, które dopingują studentów do wysiłku jest lista top 20. Dwadzieścia osób z najlepszą średnią. Później wszyscy, którzy na III roku będą mieli średnią powyżej 4,3 dostaną się na listę. Tę listę połączoną z krótkimi CV absolwentów rektor rozsyła z listem rekomendacyjnym swoim przyjaciołom w biznesie. Sam dostał już kilka listów od zaskoczonych menedżerów, że jest w Polsce rektor, który przejmując się tym, gdzie będą pracować jego absolwenci.

Stara się budować obraz niemal paternalistyczny, nie wodza, którego nie można dotknąć, ale kogoś bliskiego, kto porozmawia, pośmieje się, poklepie po ramieniu. Norbert Bajorek, prezydent AIESEC, który dwa lata temu wybrał WSB-NLU, choć jednocześnie dostał się na Politechnikę Wrocławską, przyznaje, że rektor jest otwarty w stosunku do studentów.

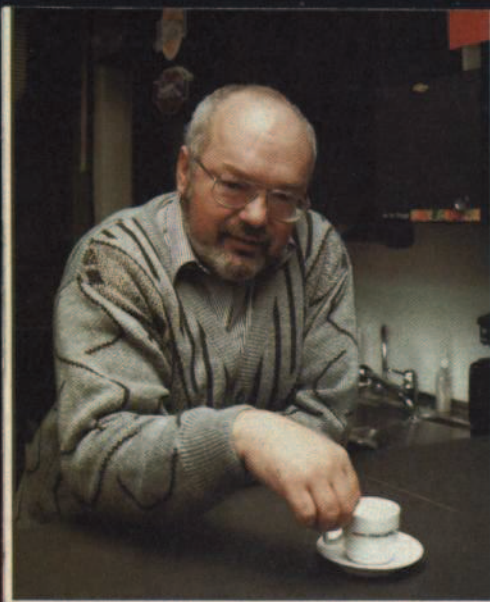
– *Jeżeli mamy problemy – mówi – zawsze możemy się do niego zwracać.*

Rektor (zresztą podwójny, bo jeszcze Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie) przeniósł na polski grunt zachodni obyczaj uroczystej graduacji.

– *Większość młodzieży ma w tym momencie mokre z emocji ręce, wzruszone twarze, mówią mi rzeczy, których by nigdy na zimno nie powiedzieli. Oni to naprawdę przeżywają.*

Na uroczystości graduacji młodzież ubrana jest w czarne togi. Wiceprezydent NLU wręcza absolwentom certyfikat amerykańskiej uczelni, prorektor WSB – polski dyplom licencjacki ukończenia studiów wyższych, rektor Pawłowski zakłada charakterystyczny beret na głowę absolwenta. Sam nie przywdziewa rektorskiej togi. Uważa, że dla uczelni, która chlubi się swoją nowoczesnością, takie nawiązanie do starych tradycji nie związanych z nową formułą nie byłoby wskazane.

Za to chce zbudować silną więź ab-



1996. Wręczenie dyplomu własnej córce to podwójna satysfakcja.

W domowym zaciszu (nieczęsto).

Z żoną Marią i córką Kingą na konferencji w Pułtusk.



Lider z Nowego Sącza

► solwentów ze szkołą. Jest pewien, że w biznesie i w polityce się powiązań personalnych zainicjowanych na uczelni ma wartość bezcenną.

– To znaczy, że ma się znaczek, który identyfikuje człowieka i może otwierać drzwi, których w inny sposób nie dałoby się otworzyć. Mam na tym punkcie prawie obsesję. Nie wiem, czy moi absolwenci już zrozumieli, że razem stanowią większą wartość niż każdy z nich z osobna – przekonuje.

Coraz wyższa poprzeczka

WSB-NLU jako pierwsza polska uczelnia biznesu otrzymała akredytację Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej „FORUM” dla swojego programu licencjackiego. W 1995 roku zajęła pierwsze miejsce wśród wszystkich polskich niepaństwowych szkół wyższych w rankingu tygodnika „Wprost”. W następnym roku powtórzyła ten sukces. To powtórne zwycięstwo w rankingu spowodowało, że rektor musiał znaleźć nowy cel działania szkoły, bo – jak twierdzi – najgorsze co może być to obrona zdobytej pozycji. Wtedy powiedział sobie:

– Chcę, żeby moja szkoła była naj-

lepsza w Europie Środkowej i będzie. Zamierza otworzyć uczelnię dla studentów zagranicznych. Żeby to zrobić, trzeba oferować przynajmniej jeden z programów w języku angielskim. Chciałby, żeby na studiach magisterskich 30% stanowili studenci ze świata. Zależy mu na Ukraińcach i Słowakach, bo są najbliższą i są naturalnym partnerem dla jego studentów. Już teraz na uczelni kształcą się kilkunastu Słowaków i Ukraińców. Od dawna marzy o przeniesieniu doświadczeń sądeckich na Ukrainę, o utworzeniu tam szkoły partnerskiej.

– Nasza korzyść byłaby taka, że studenci ostatniego roku musieliby studiować jeden semestr w szkole sądeckiej. Proszę sobie wyobrazić po 10 latach stowarzyszenie absolwentów – tysiące Polaków i Ukraińców, znających się osobiście. Młodzieży wystarczy kilka miesięcy, żeby zarwać przyjaźń na całe życie. Do kogo się dzwoni w interesach? Do przyjaciół. Mnie ta idea przeniesienia przyjaźni polsko-ukraińskiej na szczebel podstawowy całkowicie pochłonęła.

Projekt, który w oparciu o amerykańską pomoc i doświadczenia szkoły sądeckiej, ma doprowadzić do utworzenia ukraińskiej szkoły biznesu, jest już gotowy od dwóch lat. W końcu zaistniała szansa na jego realizację. USIA, jedna z wielkich amerykańskich agencji rządowych, które sponsorują rozwój demokracji na świecie, ogłosiła konkurs na projekt polsko-ukraińsko-amerykański.

– Nie wiem, czy wygramy. Nawet gdybyśmy przegrali, wystarczy, że idea będzie się realizować – mówi. – W przyszłości uniwersytety biznesowe i nie tylko, które będą izolowały się od warunków zewnętrznych, zostaną skasowane. Po co przedsiębiorcy menedżer, który uczy się funkcjonowania tylko na polskim rynku? On musi umieć działać wszędzie tam, gdzie firma będzie prowadziła interesy. Jestem pewien, że mam rację. O przyszłości poszczególnych krajów decyduwać będą ich elity gospodarcze i polityczne. W tej chwili niezwykle ważne jest skierowanie przynajmniej kil-

ku uczelni na zdecydowane kształcenie elit, liderów, którzy ciągną świat do przodu. Nie ukrywam, że mam ambicje, aby ta szkoła stała się szkołą kształcąca przyszłe polskie elity.

Uważa, że trzeba skończyć z mitem bezpłatnych studiów wyższych, które konserwują obecną nierówność społeczną: na studia bezpłatne, a raczej nieodpłatne przez studenta, które powinny być dla najbiedniejszych, dostaje się młodzież zdolna z bogatych rodzin inwestujących w edukację już wcześniej. Według niego szkoły wyższe powinny być różnorodne i odpłatne. W ich ramach powinien funkcjonować podział na studia licencjackie, przeznaczone dla 30-40% populacji i bardziej elitarne studia magisterskie już tylko dla 20%.

Rektora dzień powszedni

Zaskakuje współpracowników lawiną pomysłów, często szalonych.

– Dostaję dreszczy, kiedy rektor mówi: mam pomysł. Bo to ja mam mu powiedzieć, skąd wziąć na to pieniądze – mówi Tadeusz Węgrzyński, dyrektor generalny. – Staramy się robić ciągle coś nowego, żeby zaskoczyć studentów. Ambicją rektora jest to, żeby na początku każdego roku pojawił się jakiś nowy element, najlepiej żeby to był piękny budynek.

Nie umie chwalić swoich współpracowników, co nie oznacza, że nie dostrzega ich pracy. Ale stawia im wysokie wymagania.

– Pracowałam w wielu miejscach, ale takiego tempa nigdy nie miałam – mówi sekretarka rektora, Małgorzata Czarna. – Rektor ma podzielność uwagi, może robić kilka rzeczy na raz. Pracuje dużo, szybko i efektywnie. Trzeba się do niego dostosować.

Jego wadą, jak wyznaje, jest to, że wymusza podporządkowanie swoim potrzebom. Na szczęście trafia na idealną żonę, która potrafi się cieszyć ich wspólnym sukcesem.

– Z kimś takim trzeba się nauczyć żyć – mówi Maria Pawłowska, dyrektor biura Izby Gospodarczej w Nowym Sączu. – Jest to człowiek, który ciągle dąży do czegoś, ciągle oczekuje sukcesu i z jednej strony trzeba go w tym wspierać, a z drugiej czasem sprawdzić na ziemi, bo w razie niepowodzenia upadek byłby bardzo bolesny.

Ich nowo budowany dom to jej zaśluga. Rektor przecież jeździ po świecie

Ludzie uparci

i – jak sam przyznaje – zajmuje się wszystkim, tylko nie własnym domem. Były takie lata, że przyjeżdżał na budowę dwa razy do roku skontrolować, jak postępują prace.

Wszyscy współpracownicy mają z nim kłopot, bo z tego zabiegania, nie zdąży przekazać, że się z kimś umówił albo gdzieś jedzie. Żona z Małgosią tak się dogadały, że jedna drugiej sprawdzi, co rektor ma w kalendarzu, bo zdarzało się, że zapomniał powiedzieć żonie, że wyjeżdża za granicę. Narzeka, że ma słabą pamięć. Potrafi się tej samej osobie przedstawić 5 razy. W związku z tym wypracował całą technikę zachowań maskujących, cały system pytań, przez które dochodzi, z kim ma do czynienia.

Wstaje przed 6 rano. Robi sobie śniadanie – kawa i kromka chleba. Pracuje do 9.00 czy do 10.00. Przy całej swojej nowoczesności nie używa komputera. Musi mieć za to konieczne czarne długopisy i papier w kratkę. Tylko wtedy może pisać z prędkością jednej strony na 25 minut. Najlepiej mu się pisze, kiedy coś go zdenerwuje. Wtedy ujawnia się w nim pasja polemiczna.

Za największy sukces swojego życia uważa córkę, Kingę. Kiedy Kinga była małym dzieckiem, był pupilkiem wszystkich mam na osiedlu, bo żaden ojciec nie wychodził tak często z dzieckiem na spacer. Dzisiaj Kinga, absolwentka WSB-NLU, kończy studia magisterskie na SGH. W styczniu jedzie na siedmioletnie stypendium do George Town University. Z domu wyniosła hierarchię wartości, w której rodzina stoi na pierwszym miejscu. Ojciec zawsze był i jest dla niej wzorem, ale wysokie poprzeczki sama sobie stawiała.

– W ojcu bardzo cenię to, że dużo nad sobą pracuje. Jest człowiekiem, który poświęca się pracy i mimo, że czasem już nie ma siły, mówi, że ma dosyć wszystkiego, to dalej dąży do celu, nie poddaje się. Ludzie czasami mówią, że jest pewny siebie, okazuje, że jest dobry. Myślę, że zna po prostu swoją wartość.

Góralski upór

W marcu 1996 roku został przez redakcję „Polityki” uhonorowany nagrodą Szeligi. Tydzień wcześniej dowiedział się, że ma gruczolaka na przysadce mózgowej. Odebrał w Warszawie nagrodę i zaprosił kilkadziesiąt osób na

przyjęcie. Trudno mu było się uśmiechać. Wtedy naprawdę się bał.

– To nie było uczucie strachu przed śmiercią, tylko odpowiedzialności za to, co zostawię. Przez rok chodziłem ze świadomością, że to może być ostatni rok i z historycznym poczuciem, że trzeba wzmocnić szkołę i odciąć ją od siebie. W tym momencie uzmysłowilem sobie, jak niebezpieczne jest utożsamienie instytucji z człowiekiem. Jak go zabraknie, wszystko może się zawalić. To mi dawało straszną motywację do życia. Wiedziałem, że muszę żyć – nie ma innego wyjścia. To było straszne, najostrzejsze moje doświadczenie życiowe. Operował mnie geniusz, profesor Jan Krzysztof Podgórski z Kliniki Neurochirurgii w Warszawie. W trzeciej dobie po operacji przyszedłem, żeby towarzyszyć mi przy następnej. Chciałem zobaczyć, jak wyglądała moja operacja. Stałem przy mikroskopie i przypatrywałem się, a doktor mówił: – Widzisz, o tutaj byłem. Jeszcze mu się taki pacjent nie przydarzył. We mnie to zostało z fizyka, że muszę zobaczyć.

Ma tak silną motywację do życia i tak pozytywny stosunek do siebie i świata, że potrafił 4 razy oddalić od siebie śmiertelne zagrożenie. 14 lat temu przeżył raka, w 1989 – ciężki wypadek samochodowy, później pokonał poważne problemy z tarczycą. Z każdym takim doświadczeniem miał coraz mocniejsze poczucie intensywności życia. Dzięki radości życia.

– Człowiek poddany ekstremalnym sytuacjom, ma później inne spojrzenie na życie. Rzeczy, które kogoś nie tak doświadczonego denerwują, czy wręcz załamują, na mnie nie robią już wrażenia – opowiada.

Kiedy dwa lata temu dowiedział się, że jest śmiertelnie chory, zachował się jak prawdziwy góral i bardzo jest z tego dumny. Jego odpowiedzią na zagrożenie było zrobienie biznes-planu na następne 25 lat. Taka zadziorność, góralskie chojractwo.

Jest niesłuchanie pracowity.

– Mnie w gruncie rzeczy niewiele rzeczy łatwo przychodzi. Chyba tylko pisanie. Nad innymi rzeczami muszę się naprawdę napracować. Ale lubię pracę. Jedyne sposoby, żeby mnie dobić, to wystać na emeryturę i zakazać jakiegokolwiek wysiłku.

W okresie senatorskim, kiedy zaczął



mieć poważne problemy z tarczycą i znalazł się w szpitalu, urządził tam sobie warsztat pracy – był telefon i biurko, więc pracował od rana do południa. Któregoś dnia lekarka przyszła rozgniewana: – Ja pana próbuję leczyć, a pan jest nieodpowiedzialny! Poprzedniego wieczora zobaczyła go w telewizji. Akurat było jakieś spotkanie Partii Chrześcijańskich Demokratów i pojechał na nie prosto ze szpitalnego łóżka.

Jest bardzo konsekwentny w tym, co robi. Uparł się, że straci wagę i będzie chodził po górach co drugi dzień, to chodzi. W ciągu trzech i pół miesiąca zrzucił 12 kilogramów. Motywacja była prosta: musi się znowu podobać swoim studentkom.

Od października 1995 szkoła zyskała stabilne podstawy finansowe. Choć wcześniej przeżył ostry kryzys, bo byli już blisko równowagi finansowej i trochę przeinwestowali. Nie bezsensownie, bo przecież zaczynali od zera. Był taki moment, że rektor przez sześć miesięcy nie brał pieniędzy. Teraz jak niepodległości pilnuje równowagi finansowej. Szaleństwa, owszem, ale nie takie, które mogą naruszyć tę równowagę. Teraz planuje inwestycję, która przeniesie szkołę w zupełnie inny wymiar – XXII wieku. Już ma plany. Ale o planach nie rozmawiamy. Ostatnio zaczął dzielić się odpowiedzialnością ze współpracownikami. To, co już jest, musi przejąć kadra, która potrafi zarządzać stabilnie.

– Ja tego nie lubię, nie umiem tak. Zupełnie się do tego nie nadaję. Jestem liderem, nie menadżerem. Mogę tylko tworzyć od nowa. Żyjemy w zupełnie wariackich, nietypowych czasach. Czas transformacji ustrojowej to jest czas, który nie służy chłodnej analizie zjawisk. Kiedy zrealizuję wszystkie plany dotyczące szkoły, wymyślę sobie coś innego. Robienie nowych, niezwykłych rzeczy jest tak fascynujące, że nie ma tu nawet miejsca na wielkie słowa: misja historyczna. Radość tworzenia – to jest to, co daje nieprawdopodobną siłę i satysfakcję.

AGNIESZKA WOŹNICKA



Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University
33-330 Nowy Sącz,
ul. Zielona 27
tel. (0-18) 443 52 10,
443 55 12 w. 408